



Plan de Competitividad Municipal de Apastepeque

2012 - 2016

**Presentado a RTI por la Fundación Nacional para el Desarrollo, bajo el
Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

San Salvador, Marzo de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Apastepeque 2012 - 2016

Marzo de 2012

Elaborado para

José Luis Trigueros

Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal
Torre Futura, Local 2, Nivel 9,
Calle El Mirador y 87 Av. Norte, Col. Escalón
San Salvador, El Salvador.
Teléfono: (503) 2264-6659/7026
jtrigueros@mcp.rti.org

Elaborado por

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad de FUNDE y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

INDICE DE CONTENIDO

DIAGRAMAS, GRÁFICOS, MAPAS, RECUADROS Y TABLAS..... 6

SIGLAS Y ACRÓNIMOS..... 8

RESUMEN EJECUTIVO 10

PRESENTACIÓN 12

INTRODUCCIÓN..... 13

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA. 14

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 14

1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 14

CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO 17

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO 17

2.2 RECURSOS NATURALES 19

A. CLIMATOLOGÍA 19

B. RECURSOS HÍDRICOS 19

C. USOS DE SUELO 19

D. RECURSOS FORESTALES 20

2.3 POBLACIÓN 21

2.4 MIGRACIÓN 22

2.5 EDUCACIÓN 22

2.6 CALIDAD DE VIDA E IDH..... 23

2.7 CONECTIVIDAD 24

A. INFRAESTRUCTURA VIAL 24

B. COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS 25

2.8 MAPA DE ACTORES 27

2.9 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 34

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL..... 35

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL	35
A. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	37
B. FINANZAS MUNICIPALES.....	38
C. INGRESOS MUNICIPALES.....	38
D. SERVICIOS Y PROYECTOS.....	39
E. GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA.....	40
3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	42
3.3 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	44
A. SUBÍNDICE DE TRANSPARENCIA.....	44
B. SUBÍNDICE DE PROACTIVIDAD.....	46
C. SUBÍNDICE DE SEGURIDAD CIUDADANA	46
3.4 PLANES Y ESFUERZOS ASOCIATIVOS	47
3.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	48
4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	50
A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA	50
B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL	53
C. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	54
D. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS.....	55
E. PERFIL DEL SECTOR TURISMO	57
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL	58
4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES.....	60
4.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	60

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL. 63

6.1 VISIÓN	63
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	63
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	64
6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO ...	71
6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (2012-2016)	84
A. PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL 2012.....	84
B. PROGRAMACIÓN MULTIANUAL (2013-2016).....	92

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO..... 97

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	97
INTEGRANTES DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DE APASTEPEQUE	99

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 100

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	100
8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL.....	100
8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.	100

BIBLIOGRAFÍA..... 101

DIAGRAMAS, GRÁFICOS, MAPAS, RECUADROS Y TABLAS

MAPAS

Mapa 1. Ubicación geográfica de Apastepeque	18
Mapa 2. División político-administrativa del municipio de Apastepeque	18
Mapa 3. Mapa de uso de suelos del municipio de Apastepeque	20

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal	15
Ilustración 2. MAPA DE ACTORES MUNICIPIO DE APASTEPEQUE	33
Ilustración 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal	36
Ilustración 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal	98

GRÁFICOS

Gráfico 1. Municipio de Apastepeque, población por sexo y grupo de edad, 2007	22
Gráfico 2. Municipio de Apastepeque, jefaturas de hogar por sexo según área geográfica	24
Gráfico 3. Alcaldía de Apastepeque, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011	39
Gráfico 5. Resultados ICM 2011. Municipios de San Vicente	44
Gráfico 6. Municipio de Apastepeque, clasificación de los productores agropecuarios	51
Gráfico 7. Numero de cabezas por inventario bovino	53
Gráfico 8. Municipio de Apastepeque, composición del tejido empresarial por sectores ..	58

TABLAS

Tabla 1. Indicadores poblacionales del municipio de Apastepeque (1992 . 2007)	21
Tabla 2. Conectividad del municipio de Apastepeque con los municipios fronterizos	25
Tabla 3. Municipio de Apastepeque, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica	25
Tabla 4. Mapa de Actores del Municipio de Apastepeque	29
Tabla 5. Evaluación de la Gestión Municipal en Apastepeque	37
Tabla 6. Análisis interno (fortalezas y debilidades) de la gestión municipal de Apastepeque	40
Tabla 7. Variaciones del ICM. Municipio de Apastepeque	43
Tabla 8. Situación de algunos aspectos relacionados con el subíndice de Transparencia, municipio de Apastepeque	45
Tabla 9. Municipio de Apastepeque, producción por cultivo y destino	51

Tabla 10. Principales actividades del sector industrial (Número de establecimientos)	55
Tabla 11. Principales actividades del sector comercio (Número de establecimientos)	56
Tabla 12. principales actividades del sector.....	56
Tabla 13. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo generado	59
Tabla 14. Matriz de análisis FODA.....	61
Tabla 15. FODA DE COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS	62
Tabla 16. Matriz de Programación Operativa Anual 2012, Municipio de Apastepeque.....	86

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
bh-S	Bosque húmedo subtropical
bh-St	Bosque húmedo tropical
Bmh-S	Bosque muy húmedo subtropical
CARITAS	Caritas El Salvador, organismo de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de El Salvador
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestas
CEPRODE	Centro de Protección para Desastres
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
DIGNAS	Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida
ECOS	Equipos Comunitarios de Salud
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por su acróstico y cuyo significado es Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GIZ	Siglas en Alemán de la Agencia de Cooperación Internacional Alemana
IBE	Iglesia Bautista Enmanuel
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INTERVIDA	Fundación Privada Intervida El Salvador
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ITCA-FEPADE	Instituto Tecnológico Centro Americano . Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
JICA	Agencia de Cooperación Internacional Japonesa <i>(por sus siglas en Inglés)</i>
LA GEO S.A. DE C.V.	Empresa de economía mixta dedicada a la generación de

	energía eléctrica, con base en recursos geotérmicos
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MCP	Siglas en Inglés del Proyecto de Competitividad Municipal
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
msnm	Metros sobre el nivel del mar
MYPE	Mediana y Pequeña Empresa
ONG	Organización No Gubernamental <i>(se escribe igual si es plural)</i>
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
Ph	Factor de humedad
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POLITUR	Policía de Turismo
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y El Caribe
PROCOMES	Asociación de Proyectos Comunes de El Salvador
PRODEMORO	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental
REDES	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
RTI	Research Triangle Institute <i>(por sus SIGLAS en ingles)</i>
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
TDR	Términos de Referencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>(por sus SIGLAS en ingles)</i>

RESUMEN EJECUTIVO

Aunque no existe un único concepto sobre competitividad hay que partir de algo básico como es el mejoramiento continuo de la capacidad micro-económica de la economía, o de una empresa en particular en la generación y prestación de bienes y servicios.

En ese sentido el proyecto para la competitividad municipal pretende construir espacios de diálogo público privado para que se genere condiciones propicias para el clima de negocios y empleo en los territorios; esa mejora en las comunicaciones, inter actores, el desafío en la mejora en la calidad y cobertura de los servicios municipales, avanzar en el ranking de Índice de Competitividad Municipal, a partir de la mejora de la ponderación de los sub índices que lo conforman, representa para Apastepeque un enorme reto, para lo cual se requiere de una visión estructurada, concertada, así como el empoderamiento de los actores para lograr un mejor posicionamiento de sus territorios.

Un proceso de análisis de la realidad desde fuentes secundarias, es enriquecido con un proceso de consulta, intersectorial, donde se identifican las bondades, las potencialidades, las limitaciones, los factores que hacen del territorio un espacio competitivo, a partir del recurso humano, recurso natural, el capital social.

El municipio de Apastepeque cuenta con excelentes vías de acceso y de conectividad con la cabecera departamental y municipios aledaños como San Esteban Catarina, San Ildefonso, San Cayetano Istepeque y Tecoluca, lo cual favorece la salida de la producción hacia centros poblacionales importantes en los departamentos de San Vicente, San Salvador y Cabañas. Otra ventaja, es que se puede acceder al municipio por las dos carreteras principales del país: Panamericana y Carretera del Litoral, que conecta al municipio con los principales puertos y aeropuertos del país

Posee un Ranking aceptable de Desarrollo Humano, de 0.662, con una posición 174 de 262 municipios, y muy cerca del promedio departamental, de 0.688. Así mismo, en las ponderaciones de ICM, obtiene una calificación para el 2009 de 5.97, ubicándolo en la posición 41 de 108 municipios analizados. Para el 2011, aumentó la nota global a 6.22, mejorándola en 0.25. Sin embargo su posición cayó a la 47ava, producto de haberse mejorado en mayor proporción la calificación de otras municipalidades., sobresaliendo los sub índices de seguridad, Costos de entrada, tiempo para cumplir regulaciones, pagos informales.

En el municipio los sectores, comercio y servicios, son los que generan más empleo y concentran el mayor número de establecimientos. Según el censo 2005, 217 de 279 negocios están clasificado dentro de estos sectores, es decir el 77.8% y además generan el 82.3% del total de empleo. Dentro del sector comercio existen 47 diferentes actividades económicas. 10 actividades concentran 130 negocios equivalentes al 70% del sector.

Los desafíos sin duda son enorme y van desde esfuerzos, de construcción de espacios de diálogo, entendimientos, construcción de formas de participación del sector productivo, generación de sinergias, gestión de recursos técnicos, financieros, coordinaciones, elaboración de normativas, generación de incentivos, hasta la construcción de infraestructura clave para el desarrollo económico de la zona y otra serie de factores de acompañamiento a la estrategia global de competitividad.

De ahí la importancia del espacio de diálogo entre multi actores, que ve al municipio con más y mejores oportunidades de empleo digno, competitivo, seguro, menos vulnerable, adaptado al cambio climático, con mejores técnicas productivas, solidario, organizado, con capacidad para la autogestión, y donde se le apuesta al desarrollo humano y con mejores condiciones para el relevo generacional

Además generador de dinámicas propias, que llevan, al empoderamiento del sector productivo, una mayor eficiencia en la prestación de los servicios públicos municipales, fomentando la solidaridad, el cooperativismo y por ende la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

PRESENTACIÓN

El Municipio de Apastepeque, en el afán de transformarse en un municipio competitivo, se ha trazado objetivos, líneas estratégicas y metas que claramente marcarán el rumbo hacia el desarrollo. Queremos que Apastepequeo sea un territorio de oportunidades, armonioso en lo social y ambiental, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Estoy convencido de que el municipio crecerá siempre que el gobierno local y el sector privado realicemos esfuerzos conjuntos en orden, a crear las condiciones para aumentar la inversión y la generación de negocios y oportunidades de trabajo digno. No me cabe duda de que la condición básica para lograr esto, es el impulso de la competitividad o mejora continua de las capacidades y habilidades de los actores involucrados en este proceso.

Con mucha satisfacción presentamos nuestro Plan de Competitividad Municipal 2012-2016, haciendo un llamado a todos los actores, agentes de desarrollo y empresa privada, a que unamos esfuerzos y trabajemos de manera articulada en la ejecución del mismo

El plan es la ruta a seguir, nos ayudará a orientar y fortalecer nuestras capacidades que deriven en el bienestar social inclusivo y sustentable que tanto anhelamos como municipio.

Éste es el compromiso que asumimos hoy, con responsabilidad.

Sr. Juan Pablo Herrera Rivas
Alcalde Municipal de Apastepeque

INTRODUCCIÓN

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal apoya a las municipalidades a mejorar sus niveles de competitividad y desarrollar un entorno amigable con los negocios que fomente y fortalezca el espíritu emprendedor de hombres y mujeres de negocio, para generar nuevas inversiones, negocios y empleos, y facilitar con ello, el avance de los municipios hacia el desarrollo económico local. El Proyecto atiende a 50 municipalidades y es ejecutado por RTI International con el apoyo de FUNDE que atiende a 30 municipalidades en el oriente y centro del país y, SACDEL que atiende a los 20 restantes en la zona occidental y central.

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local; al fortalecimiento de su capacidad administrativa y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad; a estimular el mayor dinamismo de los alcaldes en promover la actividad económica, e impulsar el desarrollo de alianzas entre las municipalidades y alianzas entre las municipalidades y el sector privado.

En ese marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a los esfuerzos de las municipalidades a través de procesos participativos en los cuales ambos actores dialogan, diagnostican e identifican acciones orientadas al desarrollo económico local (DEL). Las acciones priorizadas son plasmadas en Planes de Competitividad Municipal a ser ejecutados por la municipalidad con el apoyo del sector privado.

USAID desarrollará programas de capacitación y asistencia técnica especializados para mejorar la competitividad municipal; asimismo, apoyará el crecimiento de los sectores productivos a través de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de capacidades empresariales y de la fuerza laboral, asociatividad de empresarios, el fortalecimiento de redes de mujeres de negocios, el desarrollo de un concurso de planes de negocios, ferias de promoción de inversiones, productos y empleos, entre otros.

El Proyecto contempla entre otros, crear 200 nuevos negocios y registrarlos y 5,000 nuevos empleos; conformar al menos 2 asociaciones empresariales, fortalecer al menos 2 redes de mujeres de negocios, desarrollar 2 eventos de promoción de inversiones y productos y ferias de empleo para jóvenes en microrregiones.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

No existe un único concepto que capture en toda su dimensión el fenómeno de la competitividad de un país, de una ciudad o de una región. A partir de la idea de Porter de que la competitividad depende del mejoramiento continuo de la capacidad micro-económica de la economía y de la sofisticación+ de las compañías locales y sus competidoras, se ha generado una serie de conceptos que enfatizan diferentes elementos.

Para el Foro Económico Mundial, por ejemplo, la competitividad es el conjunto de factores (tierra, trabajo y capital), políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad y bienestar de la sociedad. Por su parte, Bustamante et al. la definen como "la capacidad que tiene una región para producir y comercializar sus bienes y servicios, en los niveles regional, nacional e internacional. Con ello se persigue elevar el nivel de vida de sus habitantes y activar su dinámica productiva".

Las definiciones anteriores enfatizan en la capacidad de las regiones para mantener un ritmo de crecimiento sostenido, vía la mejora de la productividad. Por tal razón, en el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

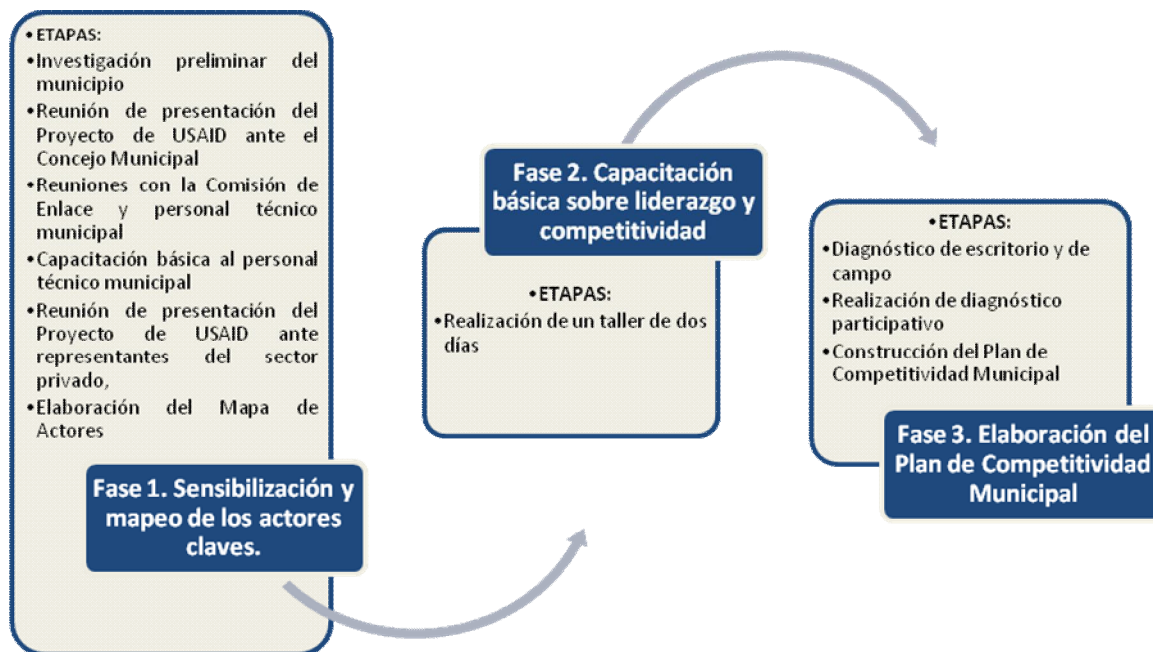
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado¹, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo.

Para la construcción del Plan se llevaron a cabo las siguientes etapas y actividades (ver ilustración 1):

¹ Incluye empresas de todo tamaño en forma individual o asociativa (cooperativas, asociaciones, gremiales, etc.), instituciones educativas, ONG locales y ADESCOS.

Ilustración 1. Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal



Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Investigación preliminar del municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico de Desarrollo 2010-2015 (PED) y los informes ICM 2009 y 2011.
- b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del Plan de Competitividad Municipal y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.
- c) Reuniones con la Comisión de Enlace y otro personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- d) Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.
- e) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.

- f) Mediante la realización de visitas al municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los actores locales más importantes y que por su naturaleza debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

La segunda fase consistió en la realización de un taller de dos días, dirigido a funcionarios y empleados municipales, así como a los líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos. Para realizar esta capacitación con mejor calidad y estandarizar los contenidos y los recursos didácticos, el equipo de FUNDE se sometió a un entrenamiento de formación de formadores, impartido por RTI.

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Diagnóstico documental o de escritorio y de campo. Para la elaboración del primero, se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y los censos económicos de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico de desarrollo 2010-2015 y otros estudios relevantes. En el diagnóstico de campo, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.
- b) Realización de un diagnóstico de carácter participativo, mediante la técnica de análisis FODA con la participación de los principales actores del municipio. En estos talleres FODA se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo, se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices; asimismo, se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).
- c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

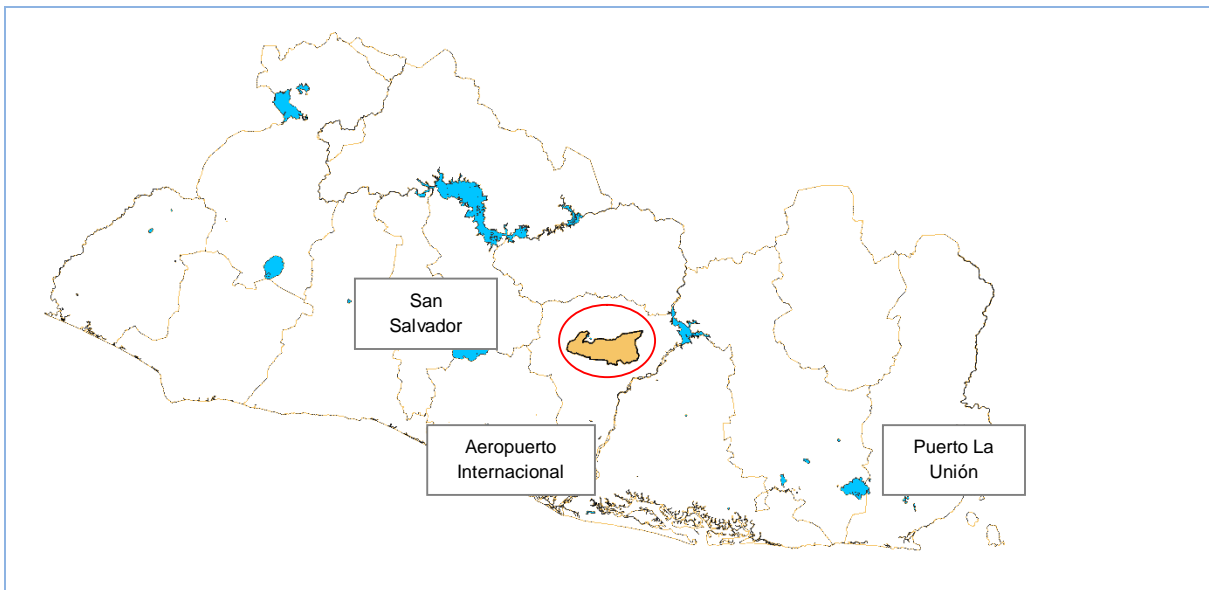
CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

En este capítulo se presenta un breve diagnóstico sobre las condiciones biofísicas y socio-económicas del municipio de Apastepeque, las cuales sirven como marco de referencia para determinar la situación actual del municipio y considerar posibles escenarios futuros orientados a la mejora del clima de negocios y la gobernanza local. Este capítulo está dividido en 8 sub-temas, los cuales son: a) geografía del municipio; b) recursos naturales; c) población; d) educación; e) índice de desarrollo humano; f) conectividad; y g) institucionalidad. En cada uno de ellos se realiza un análisis de su situación actual. Asimismo, se presentan los cambios a nivel temporal y, en algunos casos, se realiza un análisis comparativo a nivel del departamento y país, tal como se muestra en las variables de población y educación. Al final del capítulo, se presentan unas breves conclusiones sobre la base de lo presentado en las variables cualitativas y cuantitativas, y se hace una breve observación sobre cómo el desempeño de algunos de estos indicadores, puede afectar positiva o negativamente la competitividad del municipio y su incidencia en la definición de estrategias orientadas a mejorar el desempeño económico, la creación de nuevas empresas y empleos a nivel local, que constituyen los objetivos del presente plan de competitividad municipal.

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

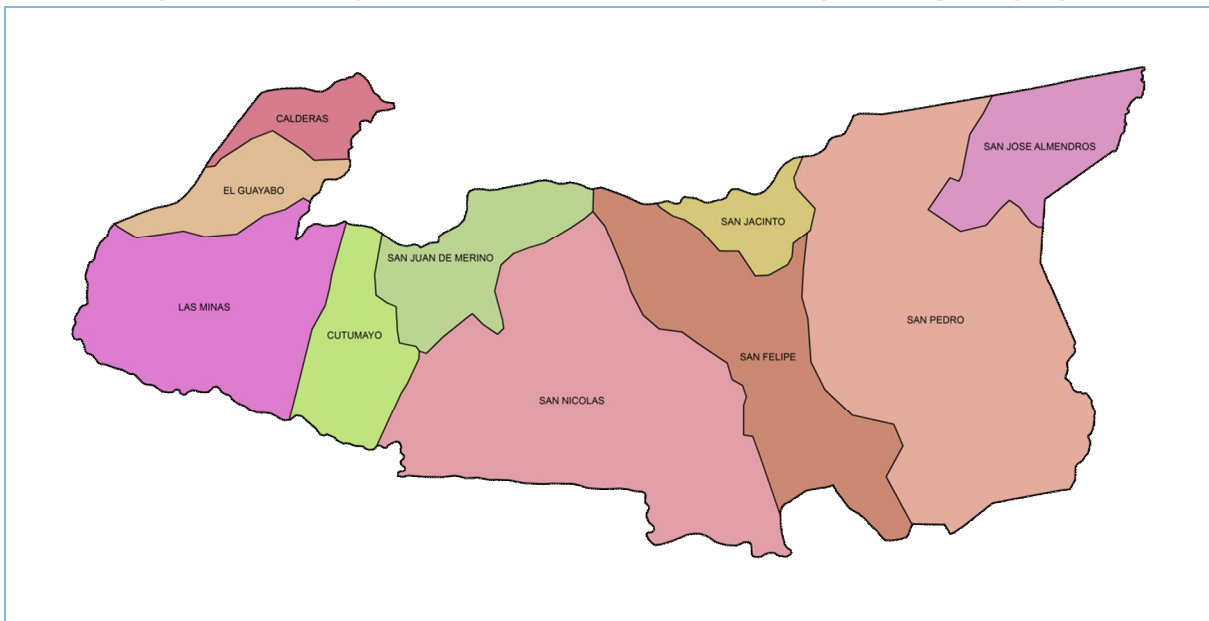
Apastepeque es uno de los 13 municipios pertenecientes al departamento de San Vicente. Está localizado a 58 kilómetros al este de la capital y a 6 km de la cabecera departamental, al sureste de la zona central del país I (ver mapa 1), a una altura de 590 msnm. Limita al norte con el municipio de San Esteban Catarina, al noreste con el municipio de Santa Clara, al este con el municipio de San Ildefonso, al sur con la ciudad de San Vicente y al oeste con el municipio de San Cayetano Istepeque. Su jurisdicción territorial comprende una superficie de 120.56 km². Se divide administrativamente en 10 cantones, 48 caseríos y 5 barrios (ver mapa 2) (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009).

Mapa 1. Ubicación geográfica de Apastepeque



Fuente: SIG-FUNDE 2011

Mapa 2. División político-administrativa del municipio de Apastepeque



Fuente: FUNDE-SIG 2011

2.2 RECURSOS NATURALES

a. Climatología

El clima es cálido. De acuerdo a la Dirección General del Observatorio para la Gestión Ambiental (DGOA) del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)², la temperatura en el municipio suele moverse entre los 22 y 26 grados Celsius. La precipitación anual oscila entre los 1600 y 2000 mm.

b. Recursos hídricos

El municipio se encuentra rodeado de diferentes cuerpos de agua entre los cuales destacan los ríos: Ismataco, San Felipe, Sisimico y El Amate. Asimismo, cuenta con las lagunas: Apastepeque y Poza Azul (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009)

c. Usos de Suelo

Los tipos de suelos existentes son: regosoles³ y litosoles⁴; entisoles⁵, fase de tobas consolidadas onduladas, fuertemente alomadas; andisoles⁶, fase ondulada a montañosa muy accidentada; entisoles, arcilloso rojosos; y litosoles (Alcaldía Municipal de Apastepeque, 2010). Apastepeque posee un sistema de tierras con vocación para labranza semi-intensiva, constituido por la integración de tierras clase II, III y IV, con dominio de esta última en el sector norte del municipio. En menor escala cuenta con tierras clase VIII (Programa San Vicente Productivo, 2002). Los sistemas de producción se tratan con mayor detalle en el capítulo IV dentro del perfil agrícola.

De acuerdo al Mapa de Uso del Suelos (ver mapa 3), y tomando de base el Censo Agropecuario 2008, se puede constatar que la mayor parte de la superficie cultivada del municipio la ocupan los cultivos de maíz (3,644 Mz), frijol (1,648 Mz), maicillo (1127.19 Mz) y la caña de azúcar (291 Mz). Las áreas para pastos naturales también ocupan un porcentaje importante del territorio, especialmente en el cantón de San Felipe.

Apastepeque aporta el 48.8% del arroz producido en el departamento de San Vicente, con un área sembrada de 196.01 Mz, siendo esta actividad fomentada por el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA).

² Antes conocido como Sistema Nacional de Estudios Territoriales (SNET).

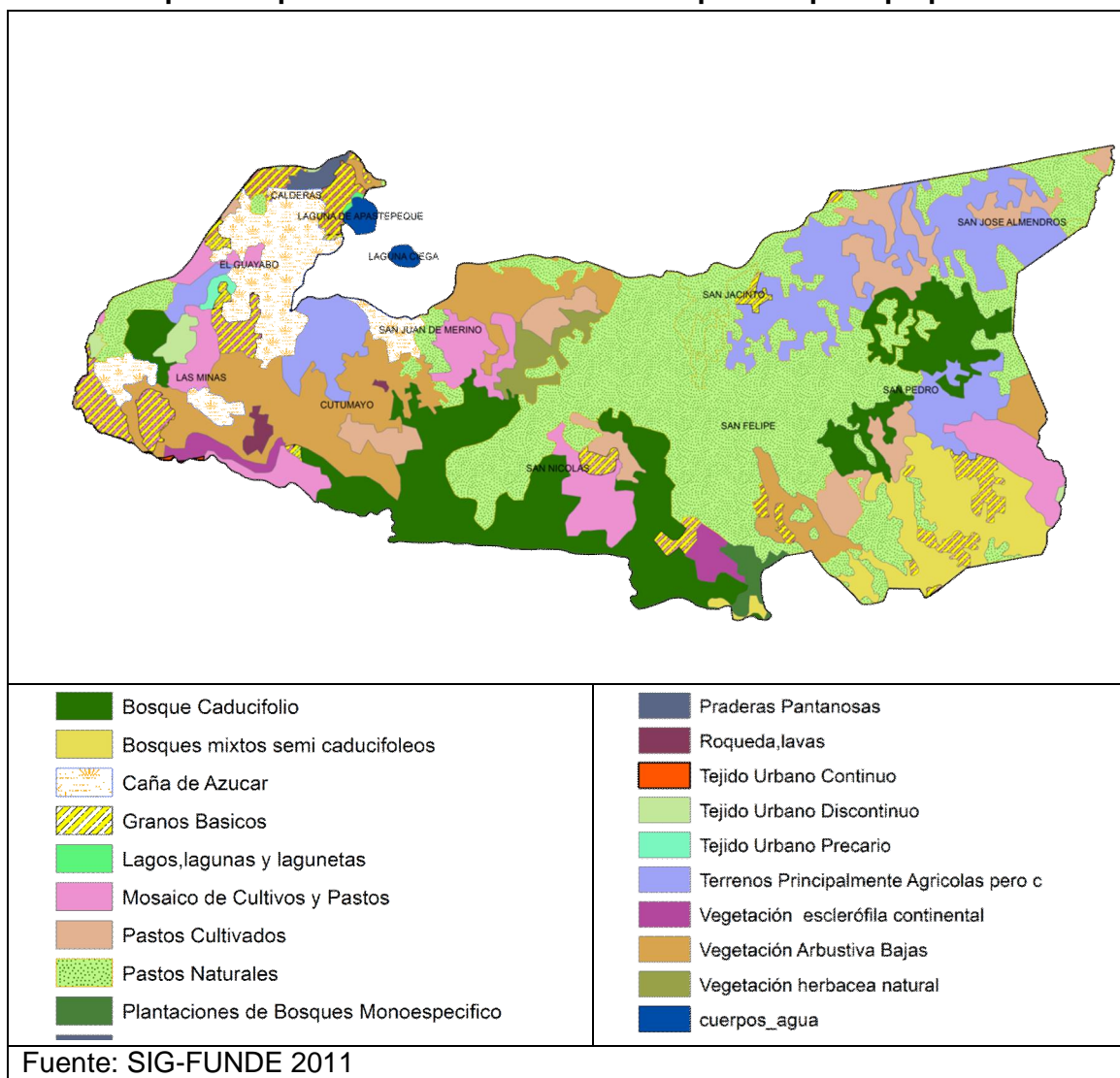
³ Son suelos con escasa materia orgánica y por lo tanto son muy rentables para la producción agrícola. Se suele cultivarlos con pastos o reforestarlos.

⁴ Constituyen la etapa primaria de formación del suelo, la capa del mismo es menor a 10 cm de espesor, predominando en ella la materia orgánica, con una fertilidad de media a alta. Se presentan en pendientes altas, lo cual impide su explotación económica.

⁵ Son suelos pobres, aunque responden bien a abonos nitrogenados.

⁶ Se trata de suelos de origen volcánico, con textura franco arenosa y alta productividad natural.

Mapa 3. Mapa de uso de suelos del municipio de Apastepeque



Según el mapa de susceptibilidad de deslizamientos de tierra elaborado por la Dirección General del Observatorio Ambiental -DGOA- en el 2004, Apastepeque tiene una calificación de susceptibilidad moderada. Esto significa que existen zonas dentro del municipio en donde el terreno presenta algunas condiciones para generar deslizamientos.

d. Recursos forestales

La vegetación predominante está constituida por pequeños bosques húmedos subtropicales con las especies arbóreas sobresalientes: Ojushte, papaturro, conacaste, cicahuite, mangle negro, istaten, botoncillo, moro, etc. (Alcaldía Municipal de Apastepeque, 2010).

2.3 POBLACIÓN

Según el VI Censo de Población y V de Vivienda de 2007, el municipio de Apastepeque cuenta con una población de 18,342 habitantes, equivalente al 11.35% del total de la población del departamento de San Vicente. Ello lo ubicaba como el tercer municipio más poblado, únicamente por debajo de la cabecera departamental, San Vicente y de Tecoluca. De acuerdo a esa misma fuente, habían en él 4,122 hogares, de los cuáles 1,189 son urbanos y 2,933 rurales, 28.8% y 71.2% respectivamente. Con relación al censo anterior de 1992, la población creció un 0.52%. (Ver tabla 1)

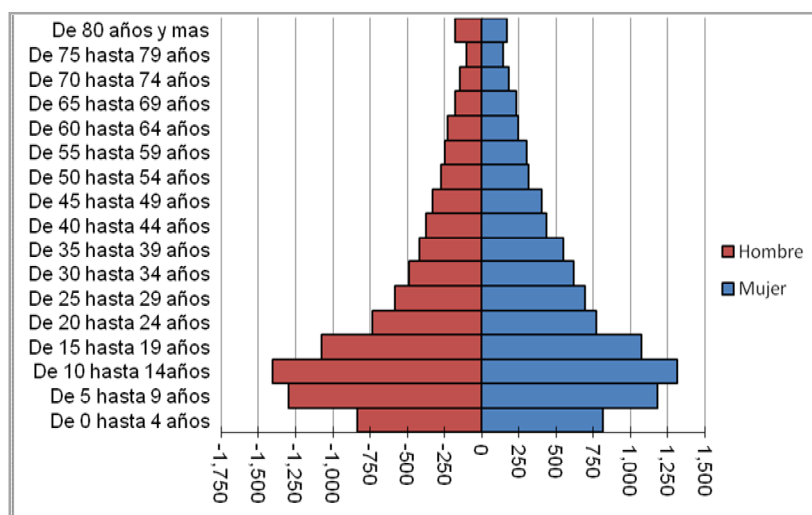
Tabla 1. Indicadores poblacionales del municipio de Apastepeque (1992 Æ 2007)

Descripción	1992	2007	Variación
Población urbana	4,577	4,859	6.2%
Población rural	13,670	13,483	-1.4%
Población masculina	9,290	8,896	-4.2%
Población femenina	8,957	9,446	5.5%
Población urbana masculina	2,058	2,266	10.1%
Población urbana femenina	2,519	2,593	2.9%
Población rural masculino	7,232	6,630	-8.3%
Población rural femenino	6,438	6,853	6.4%
Índice de Masculinidad	1.04	0.94	-0.10
Total de la población	18,247	18,342	0.5%
Fuente: Elaboración propia a partir de los censos 1992 y 2007			

Entre otros movimientos demográficos ocurridos en los 15 años de período intercensal , se pueden realzar los siguientes:

- Una caída en el Índice de Masculinidad, el cual pasó de 1.04 en 1992, a 0.94 en el 2007.
- La población urbana se incrementó en un 6.2%, pasando de representar el 25.08% del total de habitantes, a un 26.49%.
- La población rural se redujo en 1.37%: del 74.92% en 1992, a un 73.51% en 2007.
- La población de sexo masculino del área urbana creció un 10.1%, mientras que las mujeres de esta misma área crecieron solo un 2.9%.
- La población rural masculina se redujo un 8.3%, mientras que la población femenina se incrementó un 6.4%.

Gráfico 1. Municipio de Apastepeque, población por sexo y grupo de edad, 2007



Fuente: Elaboración propia a partir de los Censos de Población 1992 y 2007

Para concluir, es de mencionar que Apastepeque cuenta con una población bastante joven (ver gráfico 1). El 52.8% de la población tiene entre 15 y 59 años de edad. Además, 4 de cada 10 pobladores tienen entre 15 y 40 años, lo cual significa que el municipio cuenta con mano de obra joven y con posibilidades de alcanzar una alta tasa de productividad.

2.4 MIGRACIÓN

Según el último Censo de Población, en Apastepeque 664 de los 4,122 hogares encuestados . arriba de 1 de cada 6 . , manifestaron que al menos una persona de su núcleo había emigrado, indicando una dinámica territorial de expulsión de sus habitantes

En 2005 Apastepeque recibía en concepto de remesas, un total de US\$106,171.80 dólares al mes. Es decir, en promedio cada hogar receptor percibe \$112 al mes. Este ingreso mensual por remesas representa el 12.43% del total de ingresos mensuales familiares del municipio y, además, equivale al 11.6% del total de ingresos mensuales por remesas del departamento, lo cual lo ubica en el segundo lugar, solo por debajo de la cabecera departamental que tiene una participación del 42.1% (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

2.5 EDUCACIÓN

En el área de educación, la escolaridad promedio del municipio ha tenido una leve mejoría, pasando de 4.1 años de escolaridad en la población de 15 años o más en 2005 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005), a 5.3 años de en 2009 (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

De acuerdo a los datos del MINED presentados en su informe Perfil Educativo del departamento de San Vicente 2009+, la población de 15 a 24 años del municipio tiene 7.3 grados de escolaridad en promedio, lo cual significa que se encuentran 0.7 grados abajo del promedio nacional, en ese rango de edad. En el caso de las mujeres el promedio de escolaridad es 7.7 y en el caso de los hombres es de 6.9 años de escolaridad.

El 76.9% de la población de 15 años o más, sabe leer y escribir⁷, lo cual representa una leve mejora comparada a la tasa del 2005 (75.6%)⁸. Así también, el indicador de alfabetismo en jóvenes de 15 a 24 años ha mejorado significativamente: mientras que en el 2005 era de 87.6%, en el 2009 la tasa de alfabetismo aumentó al 91%, lo que ubica al municipio a un punto porcentual de la tasa departamental y a 2.3 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional, en el rango de edad señalado (Ministerio de Educación, MINED, 2009)⁹.

En lo que respecta a la tasa neta de cobertura, los indicadores son un poco más favorables para el municipio, ya que en el 2009 el MINED reportó que Apastepeque cuenta con una tasa de cobertura neta del 65.8% para la educación parvularia; 88.3% en el nivel de primaria; 77.4% en el de tercer ciclo; y 48.2% para educación media. Esto pone al municipio por encima de los promedios departamentales de 64.4%, 87.5%, 76.9% y 48.0%, respectivamente, para cada nivel (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

Con respecto a la infraestructura entre 2005 y 2008, la cifra de centros escolares públicos (35) y privados (1), no ha tenido variación. Sin embargo, el número de secciones ha aumentado de 390 en 2005, a 416 secciones disponibles en el 2008 (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

2.6 CALIDAD DE VIDA E IDH

El IDH de Apastepeque, calculado por el PNUD para 2009, fue de 0.662, colocándolo en el lugar 174 dentro de los 262 municipios del país. El valor de este parámetro lo clasifica dentro de la categoría de desarrollo humano medio-medio¹⁰, por debajo del calculado para el departamento de San Vicente, 0.688, y por debajo del correspondiente al país en su conjunto, 0.742. Con relación al promedio nacional, el municipio muestra una desventaja de 0.08 puntos, equivalente al 10.78%. Tal diferencial negativo es producto de haber obtenido cifras más bajas en los respectivos subíndices de Esperanza de Vida y Educación y Producto Interno Bruto (PIB) per cápita. En suma, los residentes en Apastepeque tienen una desventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio.

⁷ (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009)

⁸ (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005)

⁹ Las cifras del 2005 fueron tomadas del informe 262 elaborado por el PNUD.

¹⁰ Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

El PIB per cápita en dólares PPP para el 2005 fue de 2,446 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005) mientras que en el 2009 este incrementó a 3,211.8 lo cual significa un aumento del 31.3% (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009).

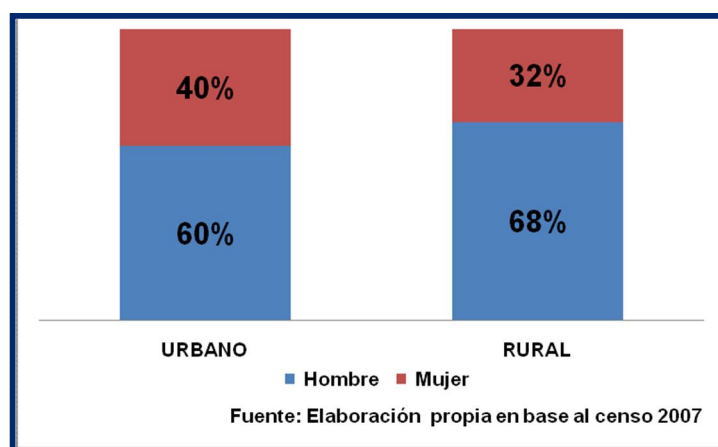
Pobreza extrema y moderada

Debido a que el departamento de San Vicente es uno de los que tienen las tasas más altas de pobreza en el país, no es raro entonces que en el municipio de Apastepeque, estos indicadores también sean elevados. El 33.1% de los hogares viven en condiciones de pobreza extrema, lo que equivale el 39% de la población (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

Jefaturas de hogar

En Apastepeque, los jefes de hogar son en su mayoría hombres. De 4,122 hogares censados en el 2007, el 65.8% tenían jefes de hogar del sexo masculino, lo cual lo ubica por encima del promedio departamental de 61.8%. El gráfico . muestra la distribución de las jefaturas de hogar para el municipio, según área geográfica.

Gráfico 2. Municipio de Apastepeque, jefaturas de hogar por sexo según área geográfica



2.7 CONECTIVIDAD

a. Infraestructura vial

El municipio de Apastepeque cuenta con excelentes vías de acceso y de conectividad con la cabecera departamental y municipios aledaños como San Esteban Catarina, San Ildefonso, San Cayetano Istepeque y Tecoluca (ver tabla 2), lo cual favorece la salida de la producción hacia centros poblacionales importantes en los departamentos de San Vicente, San Salvador y Cabañas. Otra ventaja, es que se puede acceder al municipio por

las dos carreteras principales del país: Panamericana y Carretera del Litoral, que conectan además al municipio con los principales puertos y aeropuertos del país (Alcaldía Municipal de Apastepeque, 2010).

Tabla 2. Conectividad del municipio de Apastepeque con los municipios fronterizos

Municipio	Tipo de carretera	Distancia
San Vicente (casco urbano)	Calle pavimentada en buen estado	5 km
San Esteban Catarina	Calle pavimentada en buen estado	4.5 Km
San Ildefonso	Calle pavimentada en buen estado	5.5 Km
San Cayetano Istepeque	Calle pavimentada y adoquinada en buen estado	7 Km
Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico de Desarrollo		

b. Cobertura y acceso a servicios básicos

Tabla 3. Municipio de Apastepeque, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Telefonía fija	908	22.3	62.4	37.6	47.7	11.6
Telefonía celular	2,559	62.7	27.0	73.0	58.2	63.7
Internet	19	0.5	63.2	36.8	1.0	0.2
Alumbrado eléctrico	3,654	88.6	31.1	68.9	95.7	85.8
Agua potable ¹¹	1,146	27.8	68.2	31.8	65.8	12.4
Alcantarillado	602	14.6	94.0	6.0	47.6	1.2
Recolección de basura	839	20.4	94.4	5.6	66.6	1.6

Fuente: Elaboración propia en base al VI Censo de Población y V de Vivienda 2007

¹¹ Se tomo como base los hogares con acceso a agua por medio de cañería dentro de la vivienda.

En términos de la situación de la cobertura de los servicios básicos, para 2007 fueron reportados los datos glosados a continuación:

- a) El 77.7% de los hogares no contaba con acceso a línea telefónica fija (ver tabla 3). Sin embargo, el 62.7% sí cuentan con al menos una línea celular y únicamente el 14.7% de los hogares posee ambas, línea fija y celular.
- b) El 62.4% de los hogares que cuentan con una línea de teléfono fija se encuentra en el área urbana (ver tabla 3), mientras que el restante 37.6% se encuentra en el área rural. En cambio, la mayor parte de la población que no cuenta con línea de teléfono fija vive en el área rural (80.9%).
- c) La conectividad por medio de internet domiciliar es prácticamente nula: menos del 1% de los hogares cuenta con este servicio en sus casas (ver tabla 3).
- d) El 88.7% de los hogares cuenta con alumbrado eléctrico (ver tabla 3). De estos, 31.1% se encuentran en el área urbana mientras que el 68.9% están en el área rural. La tasa de cobertura de energía eléctrica en los hogares del área urbana es del 95.7%, mientras que en el área rural es del 85.8%.
- e) El 27.8% de los hogares cuenta con acceso a agua potable dentro de sus viviendas (ver tabla 3). De estos, el 68.2% se encuentra en el área urbana y el 31.8% en el área rural. La tasa de cobertura en el área urbana es del 65.77% mientras que en el área rural es de solo 12.41%.
- f) Únicamente el 14.6% de los hogares cuenta con acceso a alcantarillado (ver tabla 3). El 94% de estos se encuentra en el área urbana y únicamente el 6% de los hogares del área rural cuentan con este servicio. Así también, la tasa de cobertura en el área urbana es baja: solamente 47.6% de los hogares del área urbana cuentan con acceso a alcantarillado público. Mientras que en el área rural solo el 1.2% tienen este tipo de servicio.
- g) Con respecto al servicio de recolección de basura, mientras que el 20.4% sí cuenta con este servicio (ver tabla 3), los restantes se deshacen de ella quemándola, enterrándola o arrojándola a una quebrada. La tasa de cobertura en el área rural es prácticamente nula (ver tabla 3); únicamente el 1.3% de los hogares tienen acceso al servicio. En el área urbana la tasa de cobertura es de 66.5%. Sin embargo existe todavía una considerable parte de hogares que no cuentan con este servicio y prefieren quemar la basura 31.5%.

2.8 MAPA DE ACTORES

El mapa de actores constituye un instrumento metodológico utilizado con el propósito de identificar a los actores claves alrededor de un tema de interés, proyecto o programa a impulsar. Asimismo, analiza los roles y funciones de cada uno de los actores que intervienen, las relaciones de poder y la interdependencia que existe entre ellos, y que influye positiva o negativamente sobre el proyecto a impulsar. Para el caso, el mapa de actores presenta una visión gráfica del conjunto de actores involucrados en el campo de la competitividad municipal.

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes- que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.¹²

Para el caso de la competitividad municipal, se distinguen aquellos actores directamente involucrados en generar un clima de confianza propicio para la inversión y generación de negocios, como actores *primarios*, como son: el gobierno municipal y el sector privado, representado a través de sus gremios, organizaciones y empresas de los sectores agrícolas, comercio, servicio, industria, transporte y otros, que se encuentra dentro del municipio o fuera del mismo pero tienen una injerencia directa en el volumen de la actividad económica municipal. Asimismo, existen otros actores *secundarios*, que constituyen el conjunto de instituciones públicas ó privadas que brindan un soporte a la actividad económica-empresarial, a través de actividades como: formación técnica, investigación y tecnología, asistencia técnica, información de mercados, marcos regulatorios y normativos, así como financiamiento y logística. Estas instancias constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

Siguiendo a PREVAL¹³, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

Las relaciones predominantes se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en las acciones a favor de la competitividad local. Se consideraron los siguientes aspectos:

A favor: predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua.

Indeciso/indiferente: predominan las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.

En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

¹² <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

¹³ “Mapeo de Actores Sociales”, Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web “Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)”.

La jerarquización del poder se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones orientadas a mejorar la competitividad. Se consideraron los siguientes niveles de poder:

Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.

Medio: la influencia es medianamente aceptada.

Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación se presenta el análisis de mapa de actores y la representación gráfica de su vinculación con la competitividad municipal.

Tabla 4. Mapa de Actores del Municipio de Apastepeque

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Sector Privado	Agricultores individuales	Es un grupo de actores bastante motivados y propositivos, el mejorar la competitividad del municipio les interesa en la medida que eso signifique una mejora en el nivel de sus ingresos. Sin embargo son un grupo que desconfía bastante de los procesos y son muy cautelosos en el nivel de apoyo que le puedan dar al proyecto.	A FAVOR. Su principal motivación es la mejora de sus condiciones económicas y cualquier proyecto que apoye esta visión será bien recibido.	ALTA. Al ser un grupo interesado pero también con algún grado de escepticismo, estos actores pueden dificultar o facilitar la ejecución de acciones orientadas al sector agrícola.
	Gremiales	Las gremiales juegan un rol importante en este proyecto pues son las máximas representaciones de toma de decisiones de grupos de empresarios. Su fin último es la mejora de la situación económica de los agremiados. Entre los gremios claramente definidos están ACOTA de R.L. que aglutina al sector de transporte en pick up	A FAVOR. Siempre les interesa como mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
	Cooperativas Agropecuarias	En Apastepeque son de los principales actores en el ámbito de la agricultura, específicamente en la producción de caña de azúcar y en algunos derivados. Tienen bastante poder de decisión y son muy propósitos y visionarios cuando se trabaja con ellos. Juegan un rol activo en la construcción del PCM y en las acciones estratégicas que puedan mejorar la competitividad del municipio.	A FAVOR. Siempre les interesa como mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.

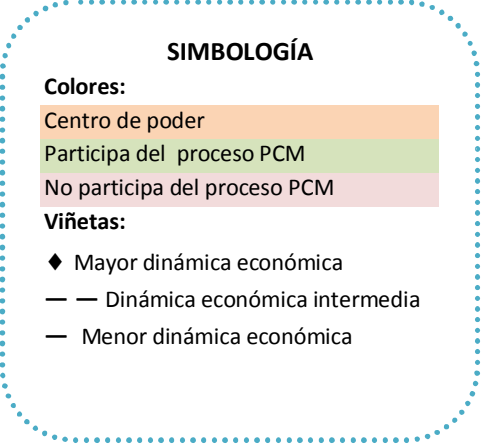
Sector Público	Asociaciones de Mujeres	Como grupo de mujeres productoras y emprendedoras, ven en el proyecto una oportunidad para la mejora de sus negocios. Juegan un rol importante en la toma de decisiones y en la construcción del Plan de Competitividad Municipal - PCM, así como también en la ejecución y seguimiento de este. En el municipio de Apastepeque trabaja una asociación llamada Asociación de Mujeres Emprendedoras Santiago Apóstol	A FAVOR. Siempre les interesa cómo mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
	Negocios Locales	Es un grupo reducido. El comercio local no es muy fuerte en el municipio. Sin embargo, algunos de los negocios tienen reconocimiento nacional como según dicen sus pobladores, tal es el caso de las carpinterías, los pintores y los escultores del municipio. Son de los principales beneficiarios de este proyecto y juegan un papel importante en la construcción del PCM.	A FAVOR. Realmente es un sector que ha venido mostrando cada vez más su interés por participar en el proyecto.	ALTO. Por ser un grupo altamente beneficiario del proyecto pueden facilitar o limitar la ejecución del PCM
	Gobierno Local	Es el principal ente rector de la política municipal. A través de sus unidades impulsa medidas según el área que compete a cada uno de estos. Como gestores e impulsores del desarrollo local, juegan un rol de promotores del proyecto y como parte del seguimiento de la ejecución efectiva del proyecto.	A FAVOR. Estará a favor del proyecto en la medida que eso signifique una mejora para las condiciones de los habitantes	ALTO. Debido a su capacidad de toma de decisión y de ejecución de medidas, su poder puede afectar positiva o negativamente las acciones
	Casa de la Cultura	Como espacio para la reproducción artística, cultural y de sano esparcimiento para los jóvenes, juegan un papel importante para la definición de un ambiente sano y libre de vicios en los jóvenes. Pueden intervenir positivamente en el proyecto en la medida que se pueda aprovechar el factor cultural en la competitividad del municipio. Esto dependerá del grado en que se involucre dentro del proyecto.	A FAVOR. Ya que la mejora en la competitividad municipal puede hacerse también resaltando los aspectos culturales del municipio y de la población	BAJO. No tiene la vinculación suficiente al proyecto como para que su apoyo o rechazo afecte directamente la ejecución de las acciones del proyecto

	Policía Nacional Civil (PNC)	Es la institución gubernamental encargada de la seguridad pública. Puede contribuir en el proyecto si se vincula al tema de seguridad que es un eje a mejorar para lograr las metas del proyecto.	A FAVOR. Como actores vinculados a la seguridad, cualquier esfuerzo que permita brindar mayor seguridad a la población, en este caso a mejorar las condiciones de seguridad para la actividad económica, lo apoyaran.	MEDIO. Como ente rector de la seguridad, y con un marco jurídico que los respalda, puede influir en acciones ligadas a la mejora de la seguridad en el municipio, en la medida que si estas no son coordinadas con la PNC, esta ultima puede decidir no apoyar e incluso limitar las acciones
	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)	Como principal institución de apoyo al sector agropecuario, se encarga de la generación de nuevo conocimiento, aplicación y transferencia de la misma, al campo de la agricultura y ganadería. Tiene un rol importante para este proyecto, pues es el responsable en el área de capacitación y transferencia de tecnología, áreas que pueden mejorar las condiciones de los sectores.	A FAVOR. Ya que el proyecto involucra a los sectores agrícola y ganadero, y busca mejorar sus condiciones; el CENTA está a favor de apoyar el proyecto en las tareas que le competen.	BAJO. Su poder casi no influye en la facilitación o limitación de las acciones puesto que es institución gubernamental y debe cumplir con las demandas que le exija la población. Tal vez a nivel de requisitos para brindar sus servicios pueda tener algún grado de influencia, pero sigue siendo muy bajo
	Ministerio de Educación (MINED)	A nivel nacional, se encarga de la ejecución de la política de educación del Gobierno Central. Tiene un rol indirecto de apoyo al proyecto en el área de educación formal de la población, lo cual puede ser un factor positivo para la competitividad. Sin embargo, no juega un rol importante o decisivo.	INDIFERENTE. Puesto que sus principales funciones están orientadas a objetivos distintos a los de este proyecto, la ejecución del mismo no representa afinidad o resistencia por parte de la institución	BAJO. No cuenta con poder suficiente como para facilitar o limitar las acciones que se propongan en el marco del Plan de Competitividad Municipal

	Juzgados de Paz	Aunque su ámbito está más por el lado de la aplicación de la ley, juega un rol dentro del proyecto, en la medida que forman parte del sistema de seguridad de los municipios. Sin embargo, el cumplimiento de sus funciones en el marco de la seguridad responde a intereses distintos a los del proyecto.	INDIFERENTE. Debido a que sus objetivos son distintos a los del proyecto.	BAJO. Como no tienen vinculación directa con el proyecto y sus acciones no están directamente relacionadas, su influencia en las acciones es nula.
Sociedad Civil	ONGs	Son instituciones de apoyo sin fines de lucro que pueden trabajar en diversos temas: empresarial, social, jóvenes, mujeres, política, ambiental, etc. Según el área en la que requiera apoyo el proyecto, así será el rol que jueguen estas instituciones. En Apastepeque actualmente trabajan FUNDE, OEF de El Salvador, CALMA, INTERVIDA, Cuerpo de Paz	A FAVOR. Estas instituciones estarán a favor de cualquier proyecto que represente beneficio para la población	BAJO. Su nivel de apoyo llega hasta donde los principales beneficiarios lo desean y por tanto no tiene poder para impedir la ejecución de alguna acción. Por ello su actuar está condicionado.
	Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO)	Estas asociaciones son las más directamente relacionadas al desarrollo local. Están vinculadas directamente con las necesidades de las comunidades en todas las áreas del desarrollo. En Santa Elena, los líderes de ADESCO son los que por general representan los intereses de los pequeños agricultores, por tanto juegan un rol importante al poder definir acciones que beneficien a este sector económico, que también está interesado en la mejora del municipio.	A FAVOR. Aunque las metas del proyecto no abarcan específicamente las áreas de trabajo de una ADESCO, es claro que sí contribuyen en alguna medida y por ello, los líderes comunitarios de estas ADESCO están a favor de impulsar este proyecto	ALTO. Son líderes en sus comunidades y el apoyo para la ejecución de acciones por parte de ellos es fundamental, el que apoyen o no ciertas medidas es importante para la eficacia en la implementación de las medidas propuestas en el PCM.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de reuniones con la municipalidad y el sector privado de Apastepeque

Ilustración 2. MAPA DE ACTORES MUNICIPIO DE APASTEPEQUE



2.9 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Para finalizar este capítulo, se presentan algunas conclusiones a partir de la situación descrita en cada uno de los numerales anteriores y que pueden servir para determinar cuál puede ser el grado de incidencia, positivo o negativo, en la competitividad del municipio, identificar las situaciones problemáticas que enfrenta, así como las acciones hacia donde se deben encaminar los esfuerzos. Por lo tanto, a partir de las condiciones geográficas, recursos naturales, población, educación, desarrollo humano y conectividad se concluye que:

- Cerca del 52% de la población tiene entre 15 y 59 años y 4 de cada 10 habitantes tienen entre 15 y 40 años de edad, lo cual sugiere que se puede contar con mano de obra con alto potencial productivo. Sin embargo, esta misma población está concentrada, más de las dos terceras partes, en el área rural, esto quiere decir que las oportunidades de creación de negocios y generación de empleo deben ser enfocadas a el desarrollo económico del área rural.
- Aunque la tasa de escolaridad en jóvenes entre 15 y 24 años es de 7.3 grados y está cerca del promedio nacional (0.7 grados abajo), se está desarrollando una tendencia a la baja en la tasa de matriculación por año, lo cual puede representar un riesgo en la medida que este promedio de escolaridad se mantenga constante e incluso pueda sufrir retrocesos.
- Si bien es cierto que no está clara la relación entre IDH y servicios municipales, ya que el IDH cubre aspectos sobre los cuales la municipalidad puede tener poca incidencia, la municipalidad puede influir en algún grado en este indicador, sobre todo en los esfuerzos por mejorar el índice de alfabetismo. Ejemplo de ello es el programa titulado "Sello de Aprobación", diseñado por la UNICEF para mejorar las vidas de los niños y adolescentes salvadoreños y garantizar sus derechos, con la participación de los gobiernos locales. El reto es difícil ya que más del 70% de los hogares se encuentran en el área rural y el acceso de esta población a los servicios básicos es más complicado, así como también al acceso en educación, salud e ingresos estables que les permitan reproducirse física, mental y espiritualmente.
- Finalmente, Apastepeque cuenta con una institucionalidad de apoyo que podría decirse que es intermedia, es decir, que cuenta con varias instituciones que prestan servicios en diversos temas pero que en su conjunto no han logrado trabajar coordinadamente para la construcción de una propuesta de desarrollo económico del municipio. Este apoyo institucional puede ser aprovechado para impulsar programas y proyectos dirigidos a fomentar el emprendedurismo local, desarrollar encadenamientos productivos con mayor valor agregado y promover inversiones en el municipio o en el nivel regional; no obstante, requiere de una mayor coordinación interinstitucional y del liderazgo local para buscar acuerdos en temas claves que mejoren la gobernabilidad económica en el municipio.

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

En El Salvador, los municipios son considerados como las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general (Asamblea Legislativa, 1986). Para su funcionamiento, el gobierno de El Salvador aprobó en 1996 el código municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales. Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través ciertas atribuciones, entre la cuales se menciona (Asamblea Legislativa, 1986):

- La autonomía en la generación de ingresos
- Promoción de la actividad industrial, comercial, agrícola, turismo, etc.
- Protección de los recursos naturales
- Promoción de ferias y festividades
- Promover la participación ciudadana

Es en este sentido, que el presente capítulo realiza un diagnostico básico sobre la gestión municipal, con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad en cuanto a promover el desarrollo económico y social. Este capítulo consta de dos partes, la cuales cumplen distintas finalidades.

En el primer apartado se utiliza una herramienta, el ~~la~~ instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local+en donde se evalúa a la municipalidad en cuatros áreas básicas, determinando el panorama sobre el que hacer de la alcaldía en temas como: transparencia, finanzas públicos, prestación de servicios, ejecución de proyectos. Como se puede observar, esta herramienta no hace hincapié en un área específica del desarrollo local, más bien evalúa la gestión municipal en el amplio sentido de la palabra.

Por el contrario, el segundo apartado de este capítulo, presenta un análisis sobre el Índice de Competitividad Municipal 2011, evaluando principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. Esta herramienta se decanta específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios.

Mediante estas dos herramientas, es que al final del capítulo se presenta un análisis interno sobre la gestión municipal, con el fin de contar con el panorama sobre las potencialidades y debilidades de la misma.

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL

La gestión municipal comprende las acciones que realizan la municipalidad y sus organismos dependientes, para el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en

sus planes y programas, haciendo uso eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que tiene a disposición la administración pública municipal.

La municipalidad como actor relevante y primordial en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal¹⁴, son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

Ilustración 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal



Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumento para al Autoevaluación de la Gestión Municipal, 2008.

- a) **Desarrollo Organizacional:** Se refiere a que se realizan procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.¹⁵
- b) **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que está información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.¹⁶
- c) **Servicios y Proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinados a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.¹⁷

¹⁴ Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local+. Publicado con apoyo de GIZ y USAID. Mayo 2008. Pág. 12.

¹⁵ Ibíd. Pág. 19

¹⁶ Ibíd. Pág. 20

¹⁷ Ibíd. Pág. 21

d) Gobernabilidad Democrática: se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.¹⁸

A continuación se presenta una valoración cualitativa sobre cada una de estas áreas de la gestión municipal para el municipio de Apastepeque, La mayor parte de esta información se obtuvo a partir de una reunión con el personal técnico municipal, utilizando el Instrumento de Autoevaluación únicamente como referencia y para orientar la discusión, pero sin seguir estrictamente la metodología que supone el Instrumento. En base a esta información, se presenta un análisis interno (fortalezas y debilidades) sobre las capacidades de la municipalidad de Apastepeque para hacer frente a los desafíos de la competitividad.

Tabla 5. Evaluación de la Gestión Municipal en Apastepeque¹⁹

a. Desarrollo Organizacional

Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	<input type="checkbox"/> La municipalidad de Apastepeque cuenta con un Plan Estratégico 2010-2015. El objetivo general de este plan es mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio. Para el logro de este objetivo se identificaron 7 sectores prioritarios: infraestructura, producción, niñas-niños-adolescentes, educación, salud, gestión municipal y medio ambiente.
	<input type="checkbox"/> En el Plan Estratégico la Municipalidad ha identificado cerca de 115 proyectos de inversión a ejecutar en un periodo de 5 años. Los planes de ejecución de inversión anual se realizan en función del PEP y los priorizados por la comunidad.
Capacidad de la municipalidad de ordenar el territorio	<input type="checkbox"/> En este momento no existe ningún plan o iniciativa orientada al ordenamiento territorial. La municipalidad quisiera apoyo en esta área.
	<input type="checkbox"/> No existe una Unidad Técnica especializada para el Ordenamiento Territorial.
Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	<input type="checkbox"/> El nivel promedio de estudios del personal de la municipalidad es de de bachillerato, en los puestos auxiliares, y de licenciatura en las jefaturas.
	<input type="checkbox"/> El promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad es de 5 años.
	<input type="checkbox"/> La municipalidad recibe una serie de capacitaciones impartidas por COMURES e ISDEM, para fortalecer áreas claves de la gestión municipal como: catastro, contabilidad, tesorería y cuentas corrientes, todo esto permite que exista una mejora en la gestión financiera y prestación de servicios que da la municipalidad.
Capacidad de implementar sistemas mecanizados	<input type="checkbox"/> Durante el 2011, la municipalidad ha implementado un nuevo sistema de contabilidad, tesorería, catastro y cuentas corrientes, con el cual se automatiza la gestión financiera y se logrará mejorar la recaudación tributaria al fortalecer los instrumentos de seguimiento y control de esta unidad.

¹⁸ Ibíd. Pág. 22

¹⁹ Elaboración a partir de entrevista con síndica municipal e información proveniente del Plan Estratégico Municipal 2010-2015 y Presupuesto Municipal Aprobado 2011.

	<input type="checkbox"/> Poseen correo institucional en todas las unidades y jefaturas, pero éstas lo utilizan con poca frecuencia.
Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	<input type="checkbox"/> Existen 42 empleados municipales, de los cuales 12 son mujeres, es decir, el 29% de las plazas por ley salarial y contrato son ocupadas por mujeres. <input type="checkbox"/> El 44% de los puestos en jefaturas son ocupados por mujeres, mientras que el 56% son ocupados por hombres (4 de 9 empleados). En el Concejo Municipal, de 14 miembros solamente 1 es mujer, que ocupa el cargo de síndico municipal.

b. Finanzas Municipales

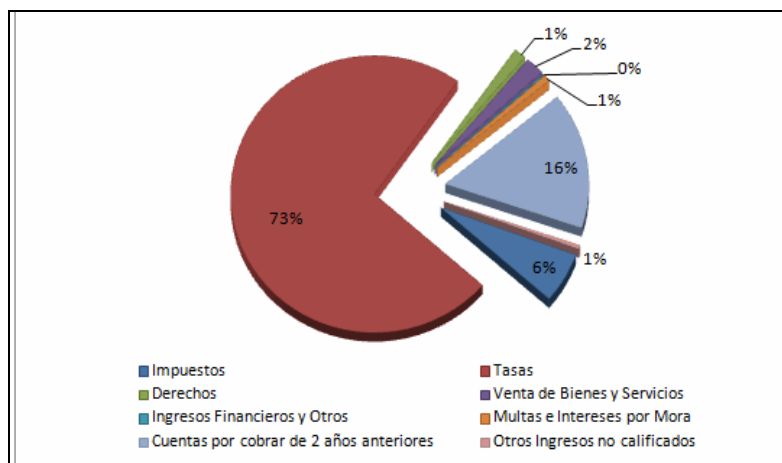
Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal	<input type="checkbox"/> El 12% de los ingresos totales del municipio provienen de fondos propios, y dentro de estos el 73% proviene de tasas municipales. <input type="checkbox"/> El 88% de los ingresos totales del municipio provienen del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES), lo cual lo vuelve altamente dependiente del financiamiento del gobierno central, para poder implementar proyectos de inversión para el desarrollo económico del municipio. <input type="checkbox"/> Apastepeque tiene una mora tributaria del 61% del total de contribuyentes, lo cual es alto y es una de las principales causas de la baja recaudación tributaria del municipio.
Capacidad administrativa financiera	<input type="checkbox"/> Cuenta con información financiera oportuna y confiable. La información contable se encuentra al día, los estados financieros están actualizados y son presentados mensualmente al consejo municipal. <input type="checkbox"/> La municipalidad no cuenta con estudios de costos elaborados y actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados. La ordenanza municipal no está acorde al costo de la prestación de los servicios públicos.

c. Ingresos Municipales

Para el ejercicio 2011, los ingresos totales proyectados del municipio de Apastepeque fueron de US\$1,369,765.22, de los cuales el 12% provienen de ingresos propios²⁰, mientras que el 88% proceden de las transferencias recibidas en concepto de FODES por parte del gobierno central.

²⁰ Ingresos propios son: impuestos, tasas y derechos, contribuciones especiales, ingresos financieros y otros.

Gráfico 3. Alcaldía de Apastepeque, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011



Fuente: Elaboración propia sobre la base del Presupuesto Municipal de Apastepeque, 2011.

Ingresos Propios: Como puede observarse en el Gráfico No 3, el 73% de los ingresos propios de la municipalidad provienen de las tasas municipales, mientras que el 16% de cuentas por cobrar de los dos años anteriores y el 6% de los impuestos municipales.

Transferencias: El total que la municipalidad recibe en concepto de Transferencias FODES es de US\$1,211,838.90 dólares, de los cuales el 61% están destinados a la ejecución del Plan de Inversión en 28 proyectos priorizados, a realizarse con las comunidades (ADESCO) y otros 57 proyectos, que son para el fortalecimiento institucional, social y cultural.²¹

De los proyectos priorizados incluidos en el Plan de Inversión aprobado en el presupuesto 2011, no se contempla ninguna partida específica orientada a mejorar el clima de negocios en el municipio. Indirectamente, los proyectos de mantenimiento de calles, alumbrado público, disposición de desechos sólidos son importantes para la competitividad del municipio, sin embargo siguen estando dentro de las competencias tradicionales de la gestión municipal y no representan un valor añadido a la actividad económica del municipio.

d. Servicios y Proyectos

Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables	Los servicios que ofrece la municipalidad al área urbana son los tradicionales: Aseo público, alumbrado público, recolección de basura y pavimentación. Además, presta los servicios de certificación y visado de documentos y expedición de documentos de identidad.
	En el área rural los servicios que presta únicamente son de alumbrado público, se estima que el 85% de la población en el área rural goza de este servicio. La recolección de los desechos sólidos no se realiza en

²¹ Presupuesto Municipal de Apastepeque Ejercicio 2011.

	esta área.
Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	No existe un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población. Para la proyección de la inversión 2011, la municipalidad tenía planificado 28 proyectos a ejecutarse conjuntamente con las comunidades (ADESCO), financiados parcialmente con fondos del FISDL.
Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	El servicio de recolección de basura en el área urbana es del 85%. La municipalidad hace la disposición final de los desechos sólidos en una planta ubicada en San Isidro, después del cierre de la planta en Nejapa. La municipalidad de Apastepeque tiene una unidad ambiental con sus planes de funcionamiento y personal, pero con limitadas herramientas técnicas para el monitoreo y seguimiento a la gestión ambiental.
Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos	Para la contratación de proyectos se aplican todas las regulaciones establecidas por la Ley LACAP, esto se realiza por parte de la UACI. Dentro de la UACI existe una unidad que le da seguimiento a la ejecución de los proyectos que realiza la municipalidad, en coordinación con las comunidades y el alcalde.

e. Gobernabilidad Democrática

Capacidad de implementar transparencia municipal	La información relevante de la gestión municipal se brinda a la ciudadanía a través de las convocatorias a líderes comunitarios, así como a través de cabildos abiertos que se celebran 2 veces al año y por medio de información escrita. El Sitio Web está en proceso de actualización.
Capacidad de promover la participación ciudadana y concertación local	-No existe una política de participación ciudadana -Los mecanismos que se utilizan son limitados como: cabildos abiertos y reuniones informativas a nivel comunitario.
Capacidad de informar la normativa legal a la población	La capacidad de la alcaldía de divulgar las ordenanzas municipales es limitada.
Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	La municipalidad tiene una unidad de la mujer en la cual se trabaja la política municipal de equidad de género. Además, se tienen planes de trabajo con jóvenes, adultos mayores y discapacitados.

A partir de la evaluación realizada a las diferentes niveles que componen la gestión municipal y retomando el análisis de FODA de la Gestión Municipal de Apastepeque realizado en el marco del Plan Estratégico 2010-2015, se presenta a continuación un cuadro de análisis interno de las fortalezas y debilidades que son determinantes también para impulsar un proceso de mejora en la competitividad municipal.

Tabla 6. Análisis interno (fortalezas y debilidades) de la gestión municipal de Apastepeque

Áreas	Fortalezas	Debilidades
Planes/Regulaciones/Ordenanzas	<input type="checkbox"/> Plan Estratégico Participativo 2010-2015 (**) <input type="checkbox"/> Plan de Inversión ejecutado en función del Plan Estratégico (*)	<input type="checkbox"/> No existen Planes de Ordenamiento Territorial (**) <input type="checkbox"/> No se le da seguimiento a los procedimientos administrativos (*)

Áreas	Fortalezas	Debilidades
	<input type="checkbox"/> Manuales de organización existentes (*)	<input type="checkbox"/> No existen mecanismos de seguimiento a los planes anuales (*)
Recurso Humano	<input type="checkbox"/> Recurso humano capacitado en áreas especiales (**) <input type="checkbox"/> Personal con experiencia mayor a 5 años (**) <input type="checkbox"/> Nivel educativo del personal entre 3 a 5 años (**)	<input type="checkbox"/> Ausencia de una política salarial (*) <input type="checkbox"/> No se implementa la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LECAM) (*) <input type="checkbox"/> Poca participación de mujeres en espacios de toma de decisión (Concejo Municipal) (**)
Infraestructura y Equipos	<input type="checkbox"/> Edificio Municipal con amplias y adecuadas instalaciones (*) <input type="checkbox"/> Equipo y maquinaria al servicio de la población (*) <input type="checkbox"/> Biblioteca Municipal (*) <input type="checkbox"/> Nuevo sistema de catastro y contabilidad (**) <input type="checkbox"/> Conexión a internet (**)	<input type="checkbox"/> Equipo informático y software en mal estado. (*) <input type="checkbox"/> Pagina Web y correos institucionales poco utilizados y desactualizados (**)
Participación Ciudadana	<input type="checkbox"/> Municipio con buena convivencia (*) <input type="checkbox"/> Participación positiva de líderes comunales (*) <input type="checkbox"/> Capacidad de convocatoria con la base de líderes comunales (*) <input type="checkbox"/> Se informa a la población de la gestión municipal (*)	<input type="checkbox"/> No existe una Política de Transparencia y Participación Ciudadana (**) <input type="checkbox"/> Poca divulgación de ordenanzas municipales (*) <input type="checkbox"/> Mecanismos de participación ciudadana limitados (**)
Finanzas Públicas	<input type="checkbox"/> Uso eficiente del FODES (*) <input type="checkbox"/> Cumplimiento del Plan de Inversión 2009-2010 (*)	<input type="checkbox"/> Baja recaudación tributaria (**) <input type="checkbox"/> Fondos propios representan 12% de los ingresos totales (**) <input type="checkbox"/> Mora es del 61% de los contribuyentes (**)
Relación con otros Actores nacionales e internacionales	<input type="checkbox"/> Alcalde con una mente abierta (*) <input type="checkbox"/> Coordinación interinstitucional (*) <input type="checkbox"/> Pertenece a dos asociaciones micro regionales: Anastasio Aquino y Valle del Jiboa (**)	<input type="checkbox"/> Poca presencia de ONG'S en el municipio (**)
Apoyo a Sectores Vulnerables	<input type="checkbox"/> Apoyo a sectores: deportes, educación, salud, productores, tercera edad (*) <input type="checkbox"/> Ayuda humanitaria a población de escasos recursos (*) <input type="checkbox"/> Programación periódica de brigadas médicas (*) <input type="checkbox"/> Apoyo a personas con discapacidad física (*)	<input type="checkbox"/> Personal insuficiente en proyección social (*) <input type="checkbox"/> Recursos limitados para inversión (**)
Apoyo a Programas de fomento a MYPES	<input type="checkbox"/> Desarrollo de talleres vocacionales (**)	
Servicios Municipales		<input type="checkbox"/> Cobertura de servicios municipales limitada a servicios tradicionales (**) <input type="checkbox"/> Mantenimiento insuficiente del sistema de alumbrado público (**)

(*) Elaboración propia en base a Plan Estratégico del Municipio de Apastepeque 2010-2015.

(**) Entrevistas con Comisión Municipal de Enlace del Proyecto USAID para la Competitividad Municipal.

3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que van más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local (Albuquerque, 2009). Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local.

En el 2009, el Programa de **USAID Í Promoción de Oportunidades Económicas** desarrolló el Proyecto **Índice de Competitividad Municipal (ICM)**, el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del desarrollo económico local.

El ICM evalúa nueve subíndices (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, 2009) relacionados con la gobernabilidad económica local: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos informales, seguridad ciudadana, tiempo para cumplir con las regulaciones, tasas e impuestos, costos de entrada y regulaciones municipales.

De acuerdo con la metodología de construcción del ICM, el valor original de cada indicador se transformó a una escala de 1 a 10. El valor de 1 se asignó al municipio con el valor más bajo del indicador, en la escala original, y el valor de 10 se asignó al municipio con el valor más alto en la escala original. El valor transformado de 10 para un municipio en un indicador significa que éste registró el valor más alto en la variable correspondiente y no significa un desempeño perfecto. El valor de cada subíndice se obtuvo del promedio simple de los valores transformados de los indicadores asociados. Cuanto más próximo a 10 es el valor del subíndice, tanto mejor es el desempeño de la municipalidad en el aspecto medido por dicho subíndice.

Cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global: los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (Research Triangle Institute, RTI, 2009 (b)).

El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio.

En el 2009, el municipio de Apastepeque ocupó la posición 41 en la medición del ICM, con una nota global de 5.97. Para el 2011, aumentó la nota global a 6.22, mejorándola en 0.25 (ver tabla 7). Sin embargo su posición cayó a la 47^{ava}, producto de haberse mejorado en mayor proporción la calificación de otras municipalidades. A nivel de subíndices, la tabla 7 muestra en cuales se ha mejorado (signo %) y en cuáles ha ocurrido un retroceso (signo %).

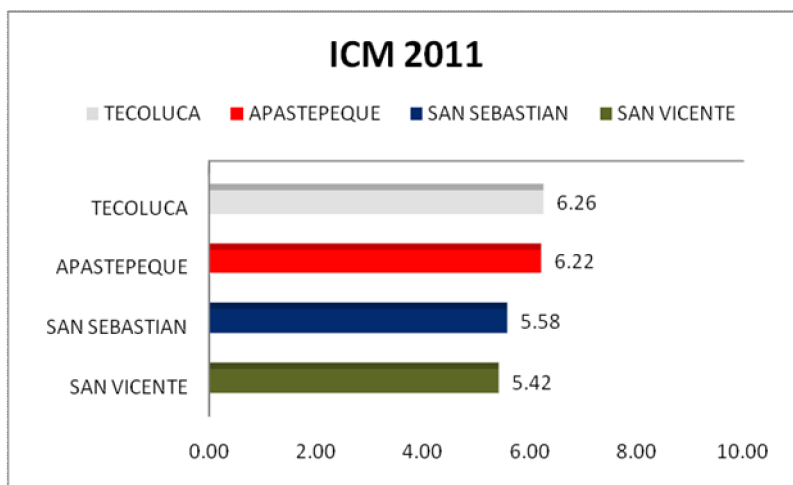
Tabla 7. Variaciones del ICM. Municipio de Apastepeque

Indicador	2009	2011	Variación
GLOBAL	5.97	6.22	+
TRANSPARENCIA	5.80	5.75	-
SERVICIOS MUNICIPALES	4.05	4.96	+
PROACTIVIDAD	4.49	3.59	-
PAGOS INFORMALES	8.97	7.66	-
SEGURIDAD CIUDADANA	7.27	7.58	+
TIEMPO PARA CUMPLIR REGULACIONES	5.20	7.19	+
TASAS E IMPUESTOS	4.59	5.94	+
COSTOS DE ENTRADA	7.01	8.99	+
REGULACIONES MUNICIPALES	8.35	8.04	-
Fuente: Elaboración propia en base a datos ICM 2009 Æ 2011			

Revisando los datos de la tabla 7, se puede observar que la municipalidad de Apastepeque retrocedió en 4 de los 9 subíndices, y que además 3 de estos 4 subíndices están entre los que más peso tiene en el ICM global. El gráfico 4, presenta la comparación del municipio con el resto de municipales medidas.

A nivel departamental, la evaluación del ICM incluyó otros tres municipios: Tecoluca, San Sebastián y San Vicente, el gráfico 5 muestra cual fue la posición de Apastepeque comparados con dichos municipios.

Gráfico 4. Resultados ICM 2011. Municipios de San Vicente.



Fuente: Elaboración propia en base a datos ICM 2009 Æ 2011

Como puede observarse en el gráfico, el municipio de Apastepeque queda ubicado como segundo lugar por debajo de Tecoluca que es el municipio con la mayor nota global ICM.

3.3 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

A partir de los resultados publicados del ICM y de la información recolectada en entrevistas con los referentes municipales, se puede identificar la situación actual de algunos subíndices en Apastepeque, así como también puntualizar algunas de las acciones de mejora emprendidas por la alcaldía, relacionadas con cada uno de ellos.

a. Subíndice de Transparencia

Desde el enfoque de la competitividad municipal, la transparencia mide el grado de apertura del gobierno municipal en proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el municipio.

Para la Iniciativa Social para la Democracia (ISD)²², la transparencia existe cuando se presentan las siguientes condiciones: reglas claras, participación y control social, acceso a la información y rendición de cuentas. La ausencia de alguna de estas condiciones se convierte en acciones de mejora que la municipalidad de Apastepeque tiene que impulsar para gozar de una mayor transparencia municipal y aumentar su calificación ICM.

²² La transparencia pública se define como la capacidad de generar condiciones de confianza y franqueza entre los que administran la esfera de lo público, basado en competencias y reglas, acceso a información pública, rendición de cuentas y participación y control ciudadano. Iniciativa Social para la Democracia, 2008.

Atendiendo a estos componentes se puede evaluar el subíndice Transparencia Municipal, el cual tiene una puntuación de 5.75 en 2011, calificado como desempeño promedio. La situación de algunos aspectos relacionados con este subíndice se presenta en la tabla 8

Tabla 8. Situación de algunos aspectos relacionados con el subíndice de Transparencia, municipio de Apastepeque

TEMA	DESCRIPCION
Normativa municipal:	La municipalidad no cuenta con una política municipal de transparencia, ni tampoco con una ordenanza de transparencia y de participación ciudadana
Participación social	<ul style="list-style-type: none"> La participación ciudadana es limitada en el municipio. Aunque se realizan algunas consultas populares, no se ha fortalecido acciones como la conformación de CDL y de ADESCO, ni la formación de ciudadanía. La municipalidad implementa procesos de consulta ciudadana para la elaboración del Presupuesto de Inversión Participativo (PIP), que incluye una cartera de proyectos de desarrollo económico y social. En el plan de inversión 2011 se han contemplado 28 proyectos identificados y priorizados de forma participativa, cuya inversión total asciende a US\$380,000. La difusión de las licitaciones se realiza por medios escritos. Aún no se ha avanzado en publicaciones online, u otros mecanismos para dar a conocer la información de proyectos.
Acceso a información	<ul style="list-style-type: none"> El nuevo sistema de administración financiera, implementado en 2011, al tiempo que mejora el control permite la entrega de información a tiempo sobre la situación financiera municipal. Los medios más comunes de difusión de información son la radio y el perifoneo. También se entregan una vez al año boletines impresos. Un mecanismo que la municipalidad ha descuidado es el uso de su sitio web, que ha estado desactualizado y no contiene información relevante como: proyectos en ejecución, formularios para establecimiento de nuevos negocios, memorias de labores, acuerdos municipales, promoción de iniciativas, entre otros. No se utiliza el mecanismo de sesiones abiertas del Concejo Municipal.
Rendición de cuentas:	<ul style="list-style-type: none"> La rendición de cuentas se realiza en base a lo que establece el Código Municipal en su artículo 125- A, referido a la Transparencia Municipal. Los mecanismos que utilizan son los cabildos abiertos, los cuales se realizan dos o tres veces al año, y reuniones y visitas a las comunidades, donde se informa sobre la gestión municipal

En general aunque se han impulsado acciones que permiten mejorar la transparencia municipal, como el uso de un nuevo sistema de administración financiera, todavía existen áreas débiles, comenzando con la ausencia de normativas que promueven la transparencia municipal y la participación ciudadana; así como la implementación de métodos innovadores de acceso y difusión de información pública a los ciudadanos. Además, es importante fortalecer la ciudadanía para que la participación vaya más allá de un ejercicio de consulta ciudadana y exista un empoderamiento de la población local en aspectos de decisión de la administración pública local.

b. Subíndice de Proactividad

Este subíndice es en el que tuvo peor desempeño Apastepeque en 2011, con una calificación promedio de 3.59. Esto es visto por la municipalidad como un desafío para asumir un rol más activo como facilitadora del desarrollo económico en el municipio.

En este sentido, la municipalidad está haciendo algunas acciones para mejorar el clima de negocios e incentivar la actividad económica.

Dentro de estas se encuentra el impulso al sector turismo, específicamente en la zona de la Laguna de Apastepeque, en la cual se encuentra un Complejo Eco Turístico nacional administrado por el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU). Actualmente, no existe una coordinación entre el ISTU y la municipalidad, pese a que la laguna constituye uno de los principales atractivos turísticos del municipio. Se ha avanzado en aprovechar la Laguna de Apastepeque como destino turístico, sin embargo todavía falta explotar otras dimensiones del turismo para las que el municipio tiene condiciones, como el turismo rural y el necroturismo²³.

También se está haciendo esfuerzos por promover el Festival de la Molienda, el cual se realiza una vez al año y constituye una actividad importante de promoción del municipio y de apoyo al sector cañero y de moliendas, que es uno de los sectores más importantes de la economía del municipio²⁴.

Además, la alcaldía fomenta la participación de los escultores y pintores en la elaboración de los trajes típicos de las fiestas patronales, como una oportunidad de hacer negocios aprovechando las habilidades de este sector. Adicionalmente, cada año la alcaldía realiza un concurso de alfombras durante la Semana Santa, lo cual sirve como incentivo para el comercio.

Algunas de las iniciativas que la municipalidad propone para mejorar este subíndice son:

- ☐ Fomentar ferias gastronómicas y agromercados, así como también realizar un diagnóstico de las necesidades más sentidas de los negocios existentes y que participan en estas actividades.
- ☐ Promover actividades enmarcadas en el turismo y fomento de la cultura: Necroturismo, turismo rural, cultural (danza, escultura, pintura, música, etc.)
- ☐ Participar en eventos de promoción turística, como Pueblos Vivos del Ministerio de Turismo.

c. Subíndice de Seguridad Ciudadana

En términos de seguridad ciudadana, Apastepeque es uno de los municipios que goza de un mejor clima de convivencia social y seguridad. En la evaluación del ICM 2011 obtuvo un desempeño alto, con una calificación de 7.58.

²³ Propuesta planteada por miembros del concejo municipal en sesiones de consulta en el marco del Proyecto USAID para la competitividad municipal 2010-2014.

²⁴ Tomado de la Identificación de Actividades Económicas del Municipio de Apastepeque, realizado en Taller participativo FODA, 18 de agosto de 2011.

Algunas de las acciones que impulsa la municipalidad y que contribuyen a que se mantenga esta situación son:

- La conformación de un Comité Interinstitucional para la prevención de la violencia, el cual cuenta con su propia directiva y plan de trabajo para las acciones de prevención. Para la ejecución del plan se coordina con la Policía Nacional Civil, la Policía Rural, las escuelas, iglesias, Casa de la Cultura y la Municipalidad.
- La Alcaldía ha venido trabajando para reducir el número de negocios que expendan licor, por medio de regulaciones, considerando lo nocivas que pueden ser las bebidas alcohólicas para la salud y su consumo en exceso puede conducir a la violencia.
- Junto a UNICEF, la alcaldía está trabajando por mejorar la calidad de la educación, la salud y el medio ambiente, mediante un programa de apoyo a los centros escolares, conocido como **%Sello de Aprobación UNICEF+**.
- Existen iniciativas para la construcción de canchas, equipamiento e incentivos para los equipos participantes en los torneos de fútbol municipales (desde uniformes hasta trofeos). En las comunidades se está trabajando en actividades de recreación y sano esparcimiento.

Como resultado de estas acciones, Apastepeque es considerado como uno de los municipios con menor delincuencia, de acuerdo al informe 2010 de la Sub-delegación de la PNC de Apastepeque, lo que genera un mejor clima de negocios en el municipio y constituye una ventaja para el fomento de la inversión.

3.4 PLANES Y ESFUERZOS ASOCIATIVOS

Apastepeque pertenece a dos iniciativas intermunicipales, una de ellas es la Microrregión Anastasio Aquino, la cual está integrada por los municipios de San Vicente, Apastepeque y Tecoluca del departamento de San Vicente y Zacatecoluca del departamento de La Paz. De acuerdo con la Comisión de Enlace, esta microrregión se ha concentrado en la gestión de proyectos sobre manejo de los desechos sólidos; además, cuenta con un plan de trabajo definido y tiene un nivel de incidencia bajo en el desarrollo económico de los municipios asociados.

La otra iniciativa es la Micro Región del Valle del Jiboa (MIJIBOA), que está integrada por los municipios de San Cayetano Istepeque, Tepetitán, Guadalupe y Verapaz del departamento de San Vicente, y Mercedes La Ceiba y Jerusalén, del departamento de La Paz. Los principales temas de trabajo de esta microrregión son: Desarrollo económico territorial, turismo sostenible, financiamiento de iniciativas económicas y productivas, fortalecimiento institucional, gestión de riesgos y fortalecimiento de mujeres y jóvenes del territorio.

Apastepeque se encuentra en proceso de inscripción a esta iniciativa que constituye una oportunidad importante para impulsar la competitividad del municipio y articularlo a iniciativas nacionales y regionales en las cuales está trabajando dicha asociación.

3.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- A lo largo del capítulo, la idea fuerza que se busca posicionar es que la calidad de la gestión municipal es un factor clave para la competitividad de un municipio y para generar un valor agregado a las actividades de las empresas que operan en el mismo. Constituye un factor importante que favorece el clima de negocios.
- En el componente de desarrollo de la organización, la municipalidad de Apastepeque ha impulsado iniciativas importantes como la construcción de un Plan Estratégico Municipal, definido para un horizonte de 5 años, como marco de actuación de la intervención municipal. Además de esto, poseen un recurso humano calificado, con un promedio de 5 años de estudios para las jefaturas y puestos de decisión y 3 años para el nivel auxiliar. La experiencia en el puesto que desempeñan es en promedio de 6 años, lo cual constituye una fortaleza para la buena gestión municipal.
- En términos de la participación de las mujeres en la organización, solamente el 29% de las plazas por contrato y ley de salario son ocupadas por mujeres. Sin embargo, en el nivel de jefaturas esta participación aumenta y representa el 44%. Al interior del Concejo Municipal, la participación de mujeres es mínima: solo uno de los 14 miembros del concejo es mujer. No obstante, esta persona ocupa el puesto de síndica, el cual tiene importancia relevante en las decisiones de la municipalidad.
- En el componente de finanzas municipales, existe una dependencia importante de los ingresos provenientes del FODES para la ejecución de los proyectos de inversión. Solo el 12% de los ingresos totales de la Municipalidad provienen de fondos propios, debido a una baja recaudación tributaria. La mora alcanza al 61% de los contribuyentes, lo que representa una fuerte limitante en la disponibilidad de recursos para invertir en la mejora y diversificación de los servicios que presta la municipalidad a la ciudadanía.
- Es importante mencionar que Apastepeque es un municipio eminentemente rural y la mayor parte de su actividad económica se genera en sectores que se localizan en esta área. La relación de los productores rurales con el municipio es limitada, ya que las fases de comercialización, incluso de provisión de insumos y de acceso a financiamiento, se realizan con el municipio de San Vicente, dada su proximidad y la cantidad de instituciones presente, por tratarse de una cabecera departamental.

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

Para completar el diagnóstico municipal, es importante realizar un análisis sobre los principales actores que en última instancia determinan el nivel competitivo de un municipio, es decir, los actores económicos productivos.

Con esta afirmación no se pretende descartar en ningún momento la importancia que un buen entorno o una adecuada gestión municipal puedan aportar a la mejora de la competitividad de un municipio, sino que la combinación de estos dos factores y las sinergias que se pueden crear, deben complementarse con un tejido productivo y empresarial sólido, dinámico, proactivo, con la capacidad no solo de mantener sus volúmenes comerciales sino también con la posibilidad de aumentarlos, esto quiere decir que la interacción de las tres condiciones: entorno, municipalidad y sectores productivos-empresariales, es la que determinará el nivel de competitividad de los municipios.

A lo largo del capítulo IV del Plan de Competitividad Municipal, se presentan brevemente una serie de elementos sobre las características económicas del municipio y que lo diferencia de sus similares a nivel regional.

En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: agropecuario, agroindustria, industria, comercio, servicio y turismo, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005. El principal objetivo de ello es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades productivas y empresariales del municipio.

Seguido al apartado del tejido productivo, se presenta una síntesis del tejido empresarial del municipio, con el fin de conocer la composición de los negocios del municipio, cuáles son sus principales características y la dinámica de empleo. Esto con el fin de contar con información sobre las condiciones del sector empresarial y tener un panorama sobre cuáles pueden ser las opciones para el desarrollo de este sector.

Para cerrar, se presenta un enunciado sobre encadenamientos productivos o de proveedores potenciales, ya que estas se convierten en formas productivas que también contribuyen a dinamizar las economías locales y aumentar la generación de ingreso para los municipios. Es de aclarar que en este apartado solo se presentan elementos de carácter general basado en las características descritas en el apartado uno y dos de este capítulo, esto porque el análisis de desarrollo de proveedores y sobre todo de encadenamientos productivos requieren de estudios más detallados que investiguen cuál es la situación de los sectores en estas propuestas de encadenamientos productivos y/o de proveedores potenciales.

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

a. Perfil del sector agrícola

Tal como se mencionó anteriormente en el capítulo II, los suelos que predominan son los de clase III y IV, que tienen una fuerte vocación para sistemas de producción semi intensivos. Lo anterior sumado a las condiciones climáticas y, en general, sus características geomorfológicas, permiten identificar tres tipos de sistemas productivos en el municipio: los sistemas semi-intensivos, sistemas extensivos y sistemas de agricultura convencional en laderas (Programa San Vicente Productivo, 2002).

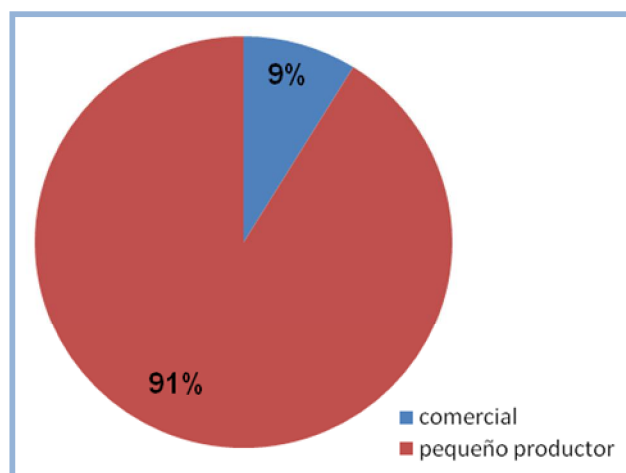
Los sistemas semi-intensivos: Estas tierras permiten cierto grado de mecanización de los cultivos, donde predomina sobre todo la producción de caña de azúcar, granos básicos en asocio y pasto. En estas zonas es donde predominan las mayores superficies de cultivos de subsistencia. Este tipo de sistema es el más utilizado en Apastepeque.

Sistemas extensivos: El patrón de uso productivo que domina en este tipo de sistemas de explotación es el autoabastecimiento familiar, donde el distintivo sobresaliente es el bajo nivel tecnológico en el manejo de los recursos naturales, la reducida utilización de insumos de apoyo a la producción y la escasa asistencia técnica recibida por los agricultores. En general, el dominio productivo en este sistema está representado por el cultivo de granos básicos (maíz, frijol, maicillo) y el aprovechamiento extensivo de las áreas cubiertas con pastos naturales, también se suma el pastoreo extensivo de ganado vacuno. Debido al bajo nivel tecnológico y a prácticas agrícolas tradicionales, el deterioro de los recursos naturales es más evidente en estas zonas, especialmente por el cultivo de granos básicos sin acciones de conservación de suelos, lo cual aumenta la erosión de estos.

Sistema de agricultura convencional en laderas: Estos sistemas se dan en áreas donde persisten características topográficas (pendientes muy pronunciadas) y de relieve desfavorables, por la misma calidad o respuesta productiva de las tierras, al uso agrícola y pecuario. En estos casos lo más adecuado son las plantaciones forestales y la protección de ecosistemas locales.

Por otro lado, el IV Censo Agropecuario 2007-2008, indicaba que existen 2,748 productores, que representa el 13.6% del total de productores del departamento de San Vicente y, además, ubica al municipio en el tercer lugar en total de productores. De los 2,748 productores encuestados, el 39% son productores que cuentan con producción solo de patio. El Gráfico 6 muestra la clasificación de la producción agropecuaria.

Gráfico 5. Municipio de Apastepeque, clasificación de los productores agropecuarios



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

Del total de productores de Apastepeque, el 9% son productores comerciales (es el productor que destina la mayor parte de su producción para la venta) y el 91% son pequeños productores (es el productor que consume la mayor parte de lo que produce y vende el excedente de la producción, con el fin de suplir necesidades de subsistencia) (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

El mismo censo indica que del total de productores comerciales, únicamente 3 entraban en el ~~Marco~~ de Lista de Productores . MLP+, es decir, productores comerciales que presentan características altamente intensivas y de gran volumen de producción aportando un empuje significativo al sector agropecuario (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

El Censo Agropecuario también muestra que la mayor parte de los productores son del sexo masculino, en tanto que dentro de los productores locales el 92.9% son hombres y el 7.1% son mujeres; mientras que en el caso de los productores individuales, el 90% son hombres y el 10% son mujeres.

En términos de cultivos y producción, la Tabla No. 9 muestra un resumen de las actividades agrícolas en el municipio y su nivel de producción.

Tabla 9. Municipio de Apastepeque, producción por cultivo y destino

Total productores y producción total				Total por destino de la producción (QQ)			
	Productores	Superficie sembrada (Mz)	Cantidad (QQ.) ²⁵	Consumo humano	Consumo animal	Semilla	Venta
Caña de Azúcar	30	291.51	18,731	N/D	N/D	N/D	N/D

²⁵ Excepto la caña de azúcar que está medida en Tc.

Maíz	2,652	3,644.06	172,092	55,584	2,913	31	113,564
Maicillo	464	1,127.19	13,138	0	4,602	94	8,442
Frijol	2,036	1,648.72	19,155	7,686	0	495	10,974
Arroz	115	196.01	11,512	261	0	75	11,176
Hortalizas		6.23	1,266	N/D	N/D	N/D	N/D
Frutas		1.36	313	N/D	N/D	N/D	N/D

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

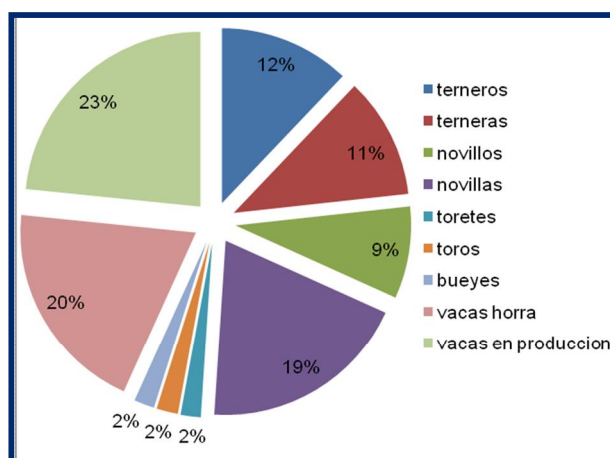
El cuadro anterior muestra que la mayoría de los agricultores produce maíz y frijol. Así también, la superficie sembrada de maíz es más del doble del área destinada a la siembra de frijol.

La producción de maíz y frijol, representa el 16.9% y 17.7% del total que se produce en el departamento, respectivamente, lo cual ubica al municipio como uno de los mayores productores de granos básicos del departamento, únicamente debajo de la cabecera departamental. Con respecto a la caña de azúcar, su participación es del 4% del total que se produce en el departamento. Por otra parte, Apastepeque es el mayor productor de arroz del departamento, ya que aporta el 48.1% del total de la producción departamental.

El Censo también indica que el total de producción se realiza en 2,877 explotaciones, de las cuales el 89% están concentradas en manos de pequeños productores. Estas 2,877 explotaciones cubren una superficie de 10,233.77 manzanas, de las cuales el 71% son propiedad del productor, el 21% es alquilado y el restante 8% es otra forma de tenencia de la tierra.

Sobre la actividad ganadera, se tiene conocimiento que está concentrada principalmente en los cantones San Jacinto, San Nicolás, San Pedro, Putumayo y San Felipe; aproximadamente se maneja un hato ganadero en todas las jurisdicciones de 3,882 reses (Alcaldía Municipal de Apastepeque, 2010). Tomando como base el Censo Agropecuario, este hato representa el 34.9% del ganado total del municipio, que ascendía para el periodo 2007-2008 a 11,134 cabezas. Esto representa el 16.0% del total departamental, ubicando al municipio de Apastepeque en tercer lugar, por debajo de Tecoluca y San Vicente, que concentran el 29.9% y 19.9% respectivamente. El gráfico 7 presenta el detalle de composición del ganado.

Gráfico 6. Número de cabezas por inventario bovino



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

b. Perfil del sector agroindustrial

En términos de su estructura desarrollada en minifundios, adquiere importancia local el sistema que funciona como agroindustria artesanal de la panela. (Alcaldía Municipal de Apastepeque, 2010)

Descripción de la cadena productiva del dulce de panela

La cadena productiva de la panela está compuesta por eslabones productivos y comerciales. Los actores directos son los productores de caña panelera, los procesadores de caña o beneficiadores de la caña panelera (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña. Los eslabones comerciales de la cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas. El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas; los tenderos son, entonces, agentes directos de la mayor importancia, que colocan una buena parte del producto al consumidor final (Observatorio Agrocadenas Colombia, 2005).

La panela puede dirigirse al mercado para consumo final en panela en bloque, granulada o en polvo; también como insumo de la industria de alimentos para consumo humano o de alimentos concentrados para animales (Observatorio Agrocadenas Colombia, 2005).

Agroindustria de la panela en Apastepeque²⁶

En la década de 1960-1970, existían en el municipio cerca de 16 molientes, que procesaban la caña panelera, lo cual hacía de Apastepeque uno de los municipios más famosos por la producción de ~~la~~ dulce de atado, como se le conoce en la región al dulce de panela.

Sin embargo, con el inicio de operaciones del Ingenio Jiboa (INJIBOA), la actividad de la molienda fue mermando, debido a que la caña que se procesa para obtener azúcar no es igual a la que se utiliza para producir el dulce de panela, por lo que los productores, al ver que INJIBOA era un mercado más seguro y que además compraba la cosecha en época de siembra y garantizaba el transporte de las plantaciones hacia el ingenio, destinaron cada vez más áreas a la siembra de la caña ideal para procesar azúcar, en sustitución de la caña para producir dulce de panela.

Actualmente existen 3 molientes (una de estas cuenta con 90 años de existencia) que procesan solo materia prima local y que trabajan aproximadamente 4 meses, entre los meses de diciembre . marzo. Se dedican principalmente a la elaboración del dulce de panela, aunque hay casos en los que también se produce dulce de panela granulada, azúcar de pilón, miel de mesa y dulce de panela blanco (que a la vez se procesa para la elaboración de ~~la~~ dulce de atado).

Aunque no existen datos porcentuales, se sabe que una parte de la producción se destina para el consumo local y otra se destina a los 4 departamentos de la región oriental. Cabe mencionar que este mercado es exclusivo de los municipios de Apastepeque y Santa Clara, ya que los demás municipios de San Vicente que también son productores de dulce de panela, destinan su producción a la región central y occidental del país. Esto se debe en parte al peso por unidad, ya que en la región oriental se comercializan dulces de panela que pesan 2 lb, mientras que para la región central el peso por unidad es de 1.5 lb.

Esta actividad representa una oportunidad de trabajo estacional, ya que en el período de diciembre . marzo, que es cuando operan las molientes, se generan 21 empleos (basado en el caso de una molienda que produce entre 55-60 cargas semanales²⁷). Se sabe que el 100% de la mano de obra es del sexo masculino, entre 25-50 años; aunque para el caso de los trapiches la edad demandada es entre 18-30 años. En menor grado se contrata personal eventual para la siembra y limpia del cultivo, estas actividades duran de 2 a 3 semanas y por lo general se contratan 2 personas para que realicen dichas actividades.

c. Perfil del sector industrial

El nivel de desarrollo del sector industrial en el municipio es muy bajo. La mayor parte de actividades vinculadas a este sector se caracterizan como artesanales. Tal es el caso de

²⁶ Información recopilada a partir de entrevistas con actores locales.

²⁷ Una carga es igual a 100 dulces de atado de 2lbs. cada uno.

la elaboración de carrozas, famosa por sus diseños. Según comentan los actores locales, Apastepeque es un referente en dicha actividad.

Otro sector con potencial, pero que también sufre las mismas carencias de tecnificación de los procesos y de la mano de obra, es la alfarería. Por ejemplo, este sector transmite sus conocimientos de una forma generacional entre familiares, pero no existen talleres específicos para la enseñanza de esta actividad a personas ajenas a esta actividad y que quieran tener deseos de aprender el oficio. Según el Censo Económico 2005, existían 59 negocios dedicados a esta actividad, lo cual representa el 21% del total de negocios y absorbían el 17% del total de trabajo generado en el municipio. Dentro del sector se agrupan 10 diferentes actividades según el Código Industrial Internacional Uniforme, de estas, 5 concentran un total de 46 negocios que equivalen al 78% del sector.

A continuación se presenta la tabla 10 con el detalle de estas 5 actividades.

Tabla 10. Principales actividades del sector industrial (Número de establecimientos)	
ACTIVIDAD	CANTIDAD
Elaboración de tortillas.	28
Costurería (confección de vestidos a la medida, modas).	6
Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal).	5
Fabricación de dulces, y preparación de frutas y semillas confitadas, endulzadas o en conserva.(dulcería y confitería)	4
Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	3

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Con el programa de dotación de uniformes escolares por parte del MINED, en Apastepeque se abrió una oportunidad para la industria de la confección de uniformes escolares. Aunque todavía no cuentan con una industria fuerte y altamente tecnificada, es importante considerar el reforzamiento de las capacidades de este sector, tanto en términos de capacitación y cualificación de la mano de obra, como dotación de equipo, maquinaria e infraestructura²⁸.

d. Perfil del sector comercio y servicios

En este sector sobresale la cantidad de micro empresas que se dedican a la comercialización de artículos varios y de primera necesidad. Lo más común son las tiendas y pequeños negocios familiares orientados a la venta de ropas, calzado y comida (específicamente en el desvío de San Vicente).

Ambos sectores, comercio y servicios, son los que generan más empleo y concentran el mayor número de establecimientos. Según el censo 2005, 217 de 279 negocios están clasificado dentro de estos sectores, es decir el 77.8% y además generan el 82.3% del

²⁸ Información basada en las visitas de campo y opiniones vertidas por los actores locales.

total de empleo. Dentro del sector comercio existen 47 diferentes actividades económicas según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU). De estas, 10 actividades concentran 130 negocios equivalentes al 70% del sector. La tabla 11 muestra el detalle de dichas actividades.

Tabla 11. Principales actividades del sector comercio (Número de establecimientos)	
ACTIVIDAD	CANTIDAD
Venta de artículos de primera necesidad (Tienda)	72
Chalet. (5211 - Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco.)	16
Venta de granos básicos y otros.	11
Comedor.	6
Venta de bebidas: refrescos, aguas gaseosas, jugos de frutas, agua, etc.	6
Chalet (5252 Venta al pormenor en puestos de venta y mercado)	5
Venta de frutas.	4
Venta de gas propano (combustible para la cocina).	4
Librería y papelería.	3
Reparación mecánica automotriz.	3

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Asimismo, dentro del sector servicios existen 32 negocios agrupados en 15 actividades distintas, de estas, 5 concentran el 66% de los negocios del sector, esto equivale a 21 negocios. La tabla 12 muestra el detalle de la información.

Tabla 12. principales actividades del sector	
ACTIVIDAD	CANTIDAD
Comedor.	8
Cafetería.	4
Restaurantes.	4
Pupuserías.	3
Peluquerías y barberías.	2

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

El municipio no cuenta con un sector comercial muy dinámico. Por lo general, las actividades se concentran en los festivales gastronómicos, los concursos de pintura o las fiestas patronales.

La situación que enfrenta el municipio es su cercanía con la cabecera departamental, donde se concentra el mayor volumen de comercio. La mayor parte de la población

prefiere realizar sus compras y actividades comerciales en San Vicente. A pesar de esto cuenta con un polo de actividad comercial: el Turicentro Apastepeque, el cual tiene la finalidad de ser el principal centro de concentración de las actividades comerciales del municipio.

e. Perfil del sector turismo

En el sector turismo se pueden identificar dos puntos focales:

- **Laguna de Apastepeque:** La cuenca tiene un área de 2.06 kilómetros cuadrados, la cual está compuesta de bajas colinas que se levantan rápidamente desde la playa. La principal fuente de agua es la lluvia, aunque también es alimentada por agua subterránea; así mismo también hay drenaje subterráneo al río Ismateco. La cobertura vegetal en las riberas de la laguna, se encuentra tipificada como un bosque húmedo sub tropical, con transición tropical. Actualmente se aprovecha el potencial económico mediante un parque natural ubicado en la ribera occidental de la laguna. Este parque cuenta con 1.5 manzanas de terreno; su atractivo principal es la playa y la laguna, complementado con 5 cabañas, restaurante, piscinas de recirculación, vestidores, servicios sanitarios, área picnic y jardines. Además de su utilidad como destino turístico, la laguna también tiene usos para la pesca y la acuicultura.
- (Programa San Vicente Productivo, 2010)
- **Ruta de las Moliendas:** consiste en una propuesta de turismo temático basada en los derivados de la producción de caña de azúcar elaborados artesanalmente. A esto se le suma la gastronomía local, pintores, artistas, desfiles y otras expresiones culturales del municipio. La ruta de las moliendas reúne en su recorrido cinco moliendas, un taller de escultura de Apastepeque, una escuela de música, el Hoyo de la Caldera, la Laguna Bruja, la Laguna de Apastepeque, la Laguna del Sisimico y la Poza azul. Actualmente, la Ruta de las Moliendas no se ha desarrollado en todo su potencial. CONAMYPE ha diseñado una propuesta que abarca a otros municipios que tienen las moliendas como patrimonio cultural, tales como Verapaz, Jerusalén y Mercedes La Ceiba. Esto constituye una iniciativa con un gran potencial para promover el desarrollo competitivo de la región de la cual Apastepeque forma parte, dentro de la Microrregión Valle del Jiboa (Programa San Vicente Productivo, 2010)

f. Cooperativas que existen en el municipio

Actualmente existen 4 cooperativas: 2 que aglutinan al sector de transporte del municipio, otra que concentra a los productores de frijol de la zona norte del municipio y la Cooperativa Santa Clara que trabaja en acuicultura y pesca. A continuación se hace presenta un breve resumen sobre las características de algunas de estas cooperativas.

- **Cooperativas de transporte:** ACOTA de R.L., su principal actividad es el transporte de carga y de personas en pick up. Nació en 1994 y está conformada por 18 socios. La segunda cooperativa del sector transporte se denomina ACOSERCO y se fundó en

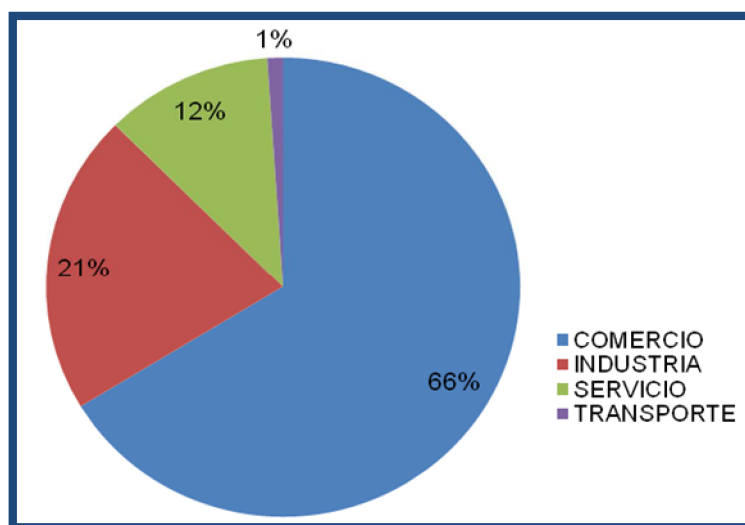
2008, su actividad principal es el transporte de carga y de personas en pick up y está conformada por 34 socios.

- **ACOVALLE**²⁹: Asociación Cooperativa del Valle del Jiboa de R.L. es una cooperativa que cuenta con 30 años de existir e integra a 48 miembros asociados (5 son mujeres) de los municipios de San Estaban Catarina, Guadalupe, Verapaz, San Emigdio, Tepetitán y Apastepeque. Sus oficinas se encuentran adjuntas al INJIBOA, aunque actualmente están haciendo gestión para trasladarse a sus oficinas centrales en la cabecera departamental. Aunque no tiene presencia física en el municipio, es de mencionar que del total de miembros, 10 son originarios de Apastepeque, son productores de diferentes tamaños con extensiones entre 5 y 150 manzanas de caña de azúcar. La cooperativa tiene una relación comercial con INJIBOA. No existe un dato exacto, pero se estima que casi el total de la producción es adquirida por este ingenio.
- **Asociación de Mujeres Emprendedoras Santiago Apóstol**: Está conformada por 32 mujeres. Esta organización se dedica a la enseñanza de corte y confección para las mujeres y recibe el apoyo de la alcaldía a través de apoyo económico y brindar un local para realizar sus reuniones.

4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

A pesar de ser el tercer municipio más poblado del departamento, Apastepeque tiene un número modesto de establecimientos. Según datos del Censo Económico 2005 existen 279 establecimientos, cuya composición se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 7. Municipio de Apastepeque, composición del tejido empresarial por sectores



Fuente: Elaboración propia sobre la base del Censo Económico 2005.

²⁹ Datos brindados por un miembro de la cooperativa.

A partir de la información en detalle proporcionada por el Censo Económico de 2005, se puede señalar algunas características generales del parque productivo:

- 1) De los 279 establecimientos censados, 185 se dedican al comercio, 59 pertenecen a la industria, 32 a servicios y 3 son negocios concentrados en el sector transporte.
- 2) El 72% de los negocios son propiedad de personas del sexo femenino. De estos, el 69.2% son mujeres propietarias de negocios en el sector comercio
- 3) El 38% de los establecimientos son microempresas con un solo empleado.³⁰ De estos, el 51.9% se encuentran en el sector de industria, el 21.7% en comercio y el 25.5% en el sector servicios.
- 4) En conjunto, los 279 establecimientos generan 434 empleos directos, con una media inferior a dos empleados por negocio. Esto está bastante relacionado con el hecho de que la mayoría de los negocios son microempresas donde el propietario es el único empleado.
- 5) Del total de empleo generado, el 65% se encuentra en el sector comercio.
- 6) Los negocios cuyo propietario es una mujer generan más empleo que aquellos cuyo propietario es un hombre. Por ejemplo, en el sector comercio, el 65% de los 282 empleos que genera el sector, son absorbidos por negocios cuyo propietario es una mujer. Mientras que los negocios cuyo propietario es un hombre absorben el 28% del empleo generado.
- 7) El 100% de los negocios son microempresas.

En la tabla 13 se muestra el detalle de los negocios por sexo y empleo generado

Tabla 13. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo generado						
Distribución De Los Negocios Por Sexo Y Actividad Económica				Total Personal Empleado Según Sexo Del Propietario Y Actividad Económica		
	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica
COMERCIO	139	41	2	186	79	14
INDUSTRIA	44	15		52	20	
SERVICIO	18	12	2	43	27	5
TRANSPORTE	0	3	0	0	5	0

³⁰ Nota aclaratoria: este porcentaje se ve influenciado por el número de casos sin definir que equivalen al 60.6%

Total	201	71	4	281	131	19
--------------	------------	-----------	----------	------------	------------	-----------

Fuente: Elaboración Propia en base al censo económico

4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES

En base a los perfiles descritos anteriormente, se pueden identificar los siguientes encadenamientos productivos:

- El rubro correspondiente a la agroindustria de la caña de azúcar, es el que representa la modalidad de cadena productiva para el procesamiento de la caña y la elaboración de productos como la panela, dulces artesanales, etc. Los actores en esta cadena integran a los productores y cooperativas de producción de caña de azúcar, las moliendas, el ingenio, transportistas y dulcerías.
- La segunda cadena identificada es la relacionada a la producción de tilapia en estanques, la cual se puede encadenar con el sector de turismo en donde ya existen restaurantes que ofrecen la tilapia como platillo especial.
- La tercera, relacionada a la producción de maíz y frijol que constituye una proporción importante de la producción agropecuaria del municipio.
- Finalmente, el turismo cultural y ecológico, constituye un sector con un gran potencial para el desarrollo económico en el municipio, integrando la manufactura artesanal, los servicios profesionales y el sector agrícola y agroindustrial.

4.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Para cerrar este capítulo, se presentan una serie de conclusiones acerca de cómo los elementos expuestos en los acápites anteriores, pueden influir en la competitividad del municipio.

- Aunque los municipios del departamento de San Vicente son comúnmente asociados a la producción de caña de azúcar y su industrialización y, por lo tanto, se cree que es el cultivo que predomina, Apastepeque es distinto. Tanto en área sembrada como en nivel de producción, predomina la producción de granos básicos, maíz y frijol, sobre la producción de caña de azúcar.

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

En el presente capítulo, se presentan los resultados de ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 14). Ellos representan el producto construido a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales con presencia en el municipio de Apastepeque, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio..

Tabla 14. Matriz de análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	Capacidad o recursos <u>internos</u> del municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le proporciona una ventaja para lograr sus objetivos y mejorar su capacidad de competir. Son las capacidades que se deben mantener, fortalecer o incrementar para el logro del desarrollo.	Son áreas internas, faltas, limitaciones, defectos u obstáculos del municipio, sector o de quien se realiza el análisis que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos. Son los aspectos en los que hay que focalizar esfuerzos para fortalecer o desarrollar.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir o poder lograr los objetivos propuestos, si hay capacidad y se toman las decisiones para aprovecharlos.	<p>Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis, que le pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando que se alcancen los objetivos y el desarrollo propuestos.</p> <p>Es importante identificar y conocer las amenazas para poder anticiparse y tomar las decisiones que ayuden a reducir, disminuir o evitar el riesgo de que afecten negativamente el logro de los objetivos.</p>

A continuación, en la tabla 15, se presenta el análisis FODA para el municipio de Apastepeque:

**Tabla 15. FODA DE COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS
MUNICIPIO DE APASTEPEQUE**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Un municipio con potencial productivo: granos básicos, caña de azúcar, ganadería, piscicultura, arroz, hortalizas y especies. <input type="checkbox"/> Municipio seguro, ordenado y limpio <input type="checkbox"/> Fuerte nivel organizativo para la producción (cooperativas, asociaciones de productores) <input type="checkbox"/> La conectividad vial y conexión con otros municipios <input type="checkbox"/> Sitios con potencial turístico: Ruta las Moliendas, Teconal, Santa Rita, El Salto, Poza Azul, La Pichichera, Laguna de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Municipio con tradiciones culturales/costumbres. <input type="checkbox"/> Existencia de lugares con potencial arqueológico <input type="checkbox"/> Existe bastante recurso humano con formación magisterial. alto 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existencia del Programa MAG PRODEMORO Central para zona de San Vicente <input type="checkbox"/> Pertenencia de Apastepeque a dos esfuerzos asociativos (MIJIBOA, Microregión Anastasio Aquino) <input type="checkbox"/> La presencia de instituciones de apoyo en el municipio (ONG´s, CENTA, MAG, CONAMYPE, Casa de la cultura) <input type="checkbox"/> Cercanía de Apastepeque a San Vicente y San Salvador <input type="checkbox"/> Fuerte impulso a promover el turismo en El Salvador <input type="checkbox"/> Impulso de modernizar el transporte del Municipio por parte del sector privado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Altos costos de los Insumos agrícolas <input type="checkbox"/> Bajo valor agregado de la producción agropecuaria y pesca <input type="checkbox"/> Bajo nivel de asociatividad empresarial y cultura organizativa <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura de asistencia técnica <input type="checkbox"/> Limitado acceso a créditos <input type="checkbox"/> Débil coordinación entre el municipio y las instituciones del Estado <input type="checkbox"/> Infraestructura turística inexistente en el municipio <input type="checkbox"/> Falta de promoción del municipio <input type="checkbox"/> No existe ordenanzas /regulaciones para manejo de la Laguna y sitios turísticos <input type="checkbox"/> Falta de señalización y accesibilidad a los sitios turísticos <input type="checkbox"/> Servicio de transporte inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vulnerabilidad climática en el municipio <input type="checkbox"/> Pérdida de conocimientos/tradiciones a futuras generaciones <input type="checkbox"/> Pérdida de los sitios arqueológicos por la falta de regulaciones <input type="checkbox"/> La inseguridad en municipios aledaños <input type="checkbox"/> Contaminación de la Laguna de Apastepeque <input type="checkbox"/> Contaminación de las fuentes de agua por aguas negras y uso desmedido de pesticidas

Fuente: Talleres participativos de construcción y validación del FODA.

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El plan de competitividad municipal se ha elaborado para un periodo de 5 años y tiene como objetivo mejorar el clima de negocios, atraer la inversión privada y generar oportunidades de empleo a nivel municipal, contribuyendo a impulsar el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de la población.

El Plan de Competitividad Municipal consta de una visión estratégica a 5 años, la definición de objetivos y líneas estratégicas, identificación de programas y proyectos, con tiempos, recursos y responsables, definidos a través de un proceso de priorización y concertación con el sector privado del municipio de Apastepeque, estableciendo una estructura organizativa y mecanismos de seguimiento para el monitoreo y evaluación de dicho plan.

6.1 VISIÓN

La visión debe ser entendida como una representación o imagen objetivo de lo que el territorio espera ser y tener en el futuro enmarcado en el ámbito de la competitividad municipal. Debe ser compartida por los diferentes actores, debe ser clara, concreta y comprensible, y debe dar cuenta de su relación con el entorno macro regional y global.

Visión del Municipio de Apastepeque

Í El municipio de Apastepeque se habrá posicionado como uno de los municipios más competitivos y seguros del país. La base de la competitividad estará sustentada en el crecimiento y valor agregado de los sectores agropecuario, turístico-cultural y en la mejora del clima de negocios, contribuyendo a una mayor inversión y generación de empleo local, fomento de nuevos emprendimientos y mejora de la calidad de vida de la población.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Apastepeque son:

01. Mejorar el clima de negocios del Municipio de Apastepeque a través de un incremento en el ICM 2013 y 2015.

O2. Incrementar la inversión privada y el empleo local en el municipio de Apastapeque en relación al 2012.

O3. Mejorar las finanzas municipales a través de una mayor eficiencia y eficacia en la recaudación de impuestos y en la ejecución transparente del gasto público.

O4. Contribuir al establecimiento de nuevos negocios formales en el municipio de Apastapeque, especialmente aquellos dirigidos por mujeres y jóvenes.

O5. Incrementar la producción y comercialización de los sectores estratégicos ya establecidos en el municipio como son: agropecuario, turismo cultural y servicios (transporte y comercio) a través de mecanismos de asocio público-privado.

6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Mejorar el desempeño global del ICM pasando de una posición 47 en el 2011, a una posición 20, al final de los 5 años.	Transparencia: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Creación y difusión de la Ordenanza Municipal de Transparencia y Participación Ciudadana<input type="checkbox"/> Actualización del sitio web de la municipalidad con información de proyectos aprobados, en ejecución y gestión, ejecución financiera, procesos de licitación pública y trámites para inscripción de empresas.<input type="checkbox"/> Elaboración de boletines trimestrales sobre el acontecer de la gestión municipal e información relevante para el sector empresarial.<input type="checkbox"/> Implementación de un mecanismo de quejas y denuncias ciudadanas.<input type="checkbox"/> Reuniones periódicas entre sector privado del municipio (agrícola, comercio, transporte, cultura y turismo) y Gobierno Local, para abordar agenda de interés de ambos sectores)

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>Servicios Municipales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseño de ordenanza municipal para el desarrollo turístico de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Mejorar las calles de acceso a los sitios con potencial turístico en el municipio. <input type="checkbox"/> Mejora de la calle de acceso a la Laguna de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Crear una oficina municipal encargada de la atención al sector privado (comercio, servicio, agrícola e industria) del municipio. <input type="checkbox"/> Participar en eventos de atracción de inversión y promoción del municipio a nivel nacional e internacional. <input type="checkbox"/> Apoyar a las MYPES del Municipio de Apastepeque a la gestión de financiamiento reembolsable y no reembolsable para la inversión en proyectos productivos. <input type="checkbox"/> Crear una oficina municipal de información turística <p>Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Impulsar ferias gastronómicas y/o eventos especiales para promover los productos locales y atractivos turístico-culturales del municipio. <input type="checkbox"/> Organizar eventos culturales y exposiciones con los artesanos locales para promover la cultura y tradición del municipio. <input type="checkbox"/> Diseño e implementación de un campaña de promoción de Apastepeque como destino cultural y turístico <p>Pagos Informales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mecanismos de contraloría ciudadana en los procesos de licitación implementados por la UACI. <p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseñar un Plan de Prevención y Seguridad ciudadana con participación de ADESCOS, centros escolares, Alcaldía y PNC <input type="checkbox"/> Incrementar el número de agentes de la PNC en el municipio, especialmente en sitios turísticos. <input type="checkbox"/> Gestionar la mejora de los equipos de la PNC para un efectivo control del delito. <input type="checkbox"/> Impulsar programas de prevención con participación de las ADESCOS y escuelas, Alcaldía y PNC. <input type="checkbox"/> Incrementar la inversión pública en programas de apoyo a la niñez y juventud (canchas, eventos deportivos, talleres vocacionales, otros) <p>Tasas e Impuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promover iniciativas de dispensa de intereses por mora en tasas e impuestos municipales dirigidos al sector de negocios. <input type="checkbox"/> Definir un programa de incentivos al pronto pago de los impuestos y tasas a los negocios. <p>Regulaciones Municipales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crear una oficina municipal que pueda brindar toda la información sobre trámites municipales y regulaciones

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el desarrollo económico local	<p>Entre municipalidades (municipios nacionales e internacionales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestionar un convenio con el Municipio de Santa Clara para impulsar un Plan de manejo de la Laguna de Apastepeque mancomunado. <input type="checkbox"/> Incorporación de Apastepeque a la Microrregión del Valle del Jiboa para impulsar la Ruta de las Moliendas.
	<p>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecimiento de un convenio con el ISTU para la co-administración del Turicentro de la Laguna de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Gestionar un convenio con la Secretaría de Cultura para impulsar el desarrollo del sector cultural del municipio de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Establecer Alianzas con el Programa PRODEMOR CENTRAL y CENTA para fortalecer la asociatividad y ampliar la cobertura de asistencia técnica a los productores y productoras del municipio. <input type="checkbox"/> Impulsar un programa de apoyo a nuevos emprendimientos en el municipio a través de CONAMYPE y MINEC. <input type="checkbox"/> Programa de Asesoría Técnica para la capacitación y tecnificación de la mano de obra no calificada, así como la formalización de Micro y Pequeñas empresas con apoyo de CONAMYPE. <input type="checkbox"/> Convenio con el MARN para implementar un Plan de Manejo Sostenible de la Laguna de Apastepeque.
	<p>Asociatividad entre empresarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creación de una Asociación de empresarios del Municipio de Apastepeque

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizar la Cámara de Artesanos de Apastepeque <input type="checkbox"/> Fortalecer la asociatividad del sector agrícola del municipio con visión empresarial. <input type="checkbox"/> Capacitaciones en Asociatividad para facilitar la sensibilización y organización activa de la población.
	Asociatividad Pública-Privada <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conformación de una Mesa de diálogo público privada para discutir avances en el Plan de Competitividad y Proyectos Estratégicos para el Desarrollo Económico del Municipio de Apastepeque

Línea Estratégica 4. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Incentivar la producción local y el acceso a mercados dinámicos de los productos y servicios generados en el municipio.	Sector Agropecuario y Agroindustria <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programa de asistencia técnica a productores/as del municipio con apoyo de CENTA y MAG y la Municipalidad. <input type="checkbox"/> Programa de Fomento a la Asociatividad empresarial de los y las agricultores del municipio de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Programa de apoyo a la diversificación productiva (tilapia, hortalizas, ganadería) <input type="checkbox"/> Fomentar la agroindustria local a través de capacitaciones en procesamiento y envasado de productos (especialmente dirigido a mujeres y jóvenes) <input type="checkbox"/> Programa de asesoría técnica en comercialización y gestión de mercados para productos con valor agregado (panela, azúcar de pilón)

Línea Estratégica 4. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programa de apoyo a la modernización del sector de moliendas cumpliendo con la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y requisitos para ingresar a mercados formales. <input type="checkbox"/> Asesoría Técnica para el Diseño de Marca y presentación de Productos Locales de Apastepeque (Dulce de Panela y otros productos potenciales). <input type="checkbox"/> Impulsar un Proyecto de rescate de azúcar de pilón con el sector de moliendas del municipio.
	<p>Sector Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Diseño e Implementación de Rutas Turísticas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ruta de las Moliendas ✓ Ruta de las Lagunas (en coordinación con Santa Clara) ✓ Ruta Cultural <input type="checkbox"/> Realizar un estudio para Identificar la gastronomía propia de Apastepeque y el rescate de tradiciones culturales. <input type="checkbox"/> Programa de Capacitación a jóvenes como guías turísticos certificados por el MITUR. <input type="checkbox"/> Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.
	<p>Sector Artesanal y Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar un catálogo de productos elaborados por los artesanos de Apastepeque. <input type="checkbox"/> Programa de capacitación y asesoría técnica al sector de artesanos, pintores, alfareros para el diseño de nuevos productos propios de Apastepeque.

Línea Estratégica 4. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<input type="checkbox"/> Apoyar el establecimiento de un punto de venta para la comercialización de los productos locales.
	Sector Transporte <input type="checkbox"/> Elaboración de un Proyecto de Modernización de la Flota de Transporte (Microbuses) <input type="checkbox"/> Programa de financiamiento para la modernización del sector de transporte de Apastepeque.

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Programa de Transparencia Municipal	1. Proyecto de Formulación Participativa de una Ordenanza Municipal de Transparencia y Participación Ciudadana.	Asesoría Técnica en transparencia, medios de divulgación escritos, radiales, de la ordenanza	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal ADESCOS Sector Privado del Municipio	FUNDE-PROYECTO MCP ISDEM INTERVIDA
	2. Divulgación de la Ordenanza Municipal de Transparencia y Participación Ciudadana			
	3. Proyecto de Actualización de sitio web de la municipalidad.	Consultor en Informática y Redes. Recursos financieros para la actualización y mantenimiento de la web	Alcaldía Municipal	Universidades
	4. Proyecto: % Elaboración de Boletines Trimestrales sobre el acontecer en la Gestión municipal+.	Profesional en comunicaciones, Medios de difusión.	Alcaldía Municipal	Universidades

	5. Establecimiento de una Unidad de Comunicaciones de la Municipalidad.	Presupuesto municipal	Alcaldía Municipal	Estudiantes de Servicio Social de Universidades Proyecto MCP
	6. Proyecto: Implementación de un mecanismo de quejas y denuncia ciudadana en alcaldía municipal+	Presupuesto municipal	Alcaldía Municipal	Asesoría Técnica Proyecto MCP

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Programa de Mejora de los Servicios Municipales	7. Diseño de una ordenanza municipal para el desarrollo turístico . cultural de Apastepeque	Consultor especialista en ordenamiento territorial y turismo.	Alcaldía Municipal	ISDEM MITUR Secretaría de Cultura Casa de la Cultura Proyecto MCP
	8. Proyecto de Reparación de la calle de acceso a la Laguna de Apastepeque	Carpeta Técnica Presupuesto Municipal	Alcaldía Municipal de Apastepeque Alcaldía Municipal de Santa Clara ISTU Empresarios del sector turístico	FISDL MOP
	9. Proyecto de Diseño de una Oficina Municipal de atención al sector privado y promoción de inversión (comercio, servicios, agrícola e industria)	Consultoría para diseño e implementación de oficina. Presupuesto Municipal	Alcaldía municipal Comité de competitividad municipal	Asesoría técnica Proyecto MCP

	10. Organizar eventos de promoción y atracción de inversión al municipio a nivel nacional y extranjero	Calendario de eventos Publicidad Gestión de recursos	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MINEC RREE Equipo MCP/ RTI
	11. Gestionar con instancias financieras y cooperación líneas de crédito especial para apoyar a las MIPYMES del municipio	Gestión con banca y financieras nacionales	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	BDES BMI Entidades financieras
	12. Crear una oficina municipal de información turística	Recurso Humano Recursos financieros	Alcaldía Municipal	MITUR

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
13. Proactividad	14. Impulsar ferias gastronómicas para promover productos locales: Festivales gastronómicos, Feria de la Panela, Fiestas de los Moros, Fiestas Patronales.	Asesoría para la Organización de Ferias Identificación de Comité de Ferias Gestión de Recursos financieros públicos-privados Promoción	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Asesoría Equipo MCP CONAMYPE CENTA MAG RREE INTERVIDA Casa de la Cultura
	15. Organizar eventos culturales y exposiciones con participación de artesanos locales para promover el	Asesoría para la Organización de Ferias	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Asesoría Equipo MCP CONAMYPE

	arte y cultura del municipio	Identificación de Comité de Ferias Gestión de Recursos financieros públicos-privados Promoción	municipal	CENTA MAG RREE INTERVIDA Casa de la Cultura
	16. Diseño e implementación de una campaña de promoción de Apastepeque como destino cultural y turístico.	Consultor de imagen y publicidad	Alcaldía municipal Comité de competitividad municipal	Asesoría Equipo MCP CONAMYPE CENTA MAG RREE INTERVIDA Casa de la Cultura

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ Pagos Informales	17. Establecer mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad	Presupuesto Municipal	Alcaldía Municipal UACI	
	18. Transparentar los procesos de licitación implementados por la UACI			

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ Seguridad	19. Diseñar un Plan de Prevención y Seguridad ciudadana con participación de ADESCOS, centros escolares, Alcaldía y PNC.	Recurso Humano Especialista en temas de seguridad	Alcaldía Municipal de Apastepeque Comité de competitividad municipal	Comité de competitividad municipal Centros Escolares
	20. Gestionar un aumento del número de agentes de la PNC para el municipio, especialmente en sitios turísticos.	Gestión Institucional Recursos Humanos	Alcaldía Municipal de Apastepeque	PNC
	21. Gestionar que la PNC cuente con el equipo y transporte adecuado para el combate al delincuencia	Gestión Institucional Equipos y Transporte	Alcaldía Municipal de Apastepeque	PNC Salvadoreños en el exterior Empresa privada
	22. Identificar y Ejecutar Proyectos de Asocio Público-Privado para apoyar a la niñez y juventud (canchas, eventos deportivos, otros)	Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque Comité de competitividad municipal	Comité de competitividad municipal

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ Tasas e Impuestos	23. Promover iniciativas de dispensa de intereses por mora en tasas e impuestos municipales dirigidos al sector de negocios.	Recursos Humanos	Alcaldía Municipal	

	24. Definir un programa de incentivos al pronto pago de los impuestos y tasas a los negocios.	Recursos Humanos	Alcaldía Municipal
<input type="checkbox"/> Regulaciones Municipales	25. Crear una oficina municipal que pueda brindar toda la información sobre trámites municipales y regulaciones.	Recursos Humanos	Alcaldía Municipal

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	26. Gestionar un convenio con el Municipio de Santa Clara para impulsar un Plan de Manejo de la Laguna de Apastepeque.	Gestión Interinstitucional Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque y Santa Clara	Proyecto MCP/USAID/RTI
	27. Incorporación de Apastepeque a la Microregión del Valle del Jiboa para impulsar la Ruta de las Moliendas.	Gestión Interinstitucional Aporte de Membresía Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque	FUNDE FUNDACIÓN FORD INTERVIDA
<input type="checkbox"/> Entre municipalidad y el Gobierno Central	28. Establecimiento de un convenio con el ISTU para la co-administración del Turicentro de la Laguna de Apastepeque	Gestión Interinstitucional Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque Competitividad Municipal	MITUR
	29. Gestionar un convenio con la Secretaria de la Cultura para impulsar el desarrollo del sector cultural del municipio de	Gestión Interinstitucional Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque Competitividad Municipal	Secretaria de la Cultura

Apastepeque.			
	30. Establecer Alianzas con el Programa MAG/PRODEMORO y CENTA para fortalecer la asociatividad y ampliar la cobertura de asistencia técnica a los productores y productoras del municipio.	Gestión Interinstitucional Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque PRODEMORO CENTA
	31. Impulsar un programa de apoyo a nuevos emprendimientos en el municipio a través de CONAMYPE y MINEC.	Gestión Interinstitucional Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque CONAMYPE MINEC
	32. Gestionar un programa con CONAMYPE-MINEC un convenio para asesorar la formalización de las micro y pequeñas empresas del municipio.	Gestión Interinstitucional Recurso Humano Presupuesto Municipal	Alcaldía Municipal de Apastepeque CONAMYPE MINEC
	33. Gestionar un convenio con el MARN para elaborar e implementar un Plan de Manejo Sostenible de la Laguna de Apastepeque	Gestión Interinstitucional Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque MARN
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad entre	34. Creación de una Asociación de empresarios del Municipio de Apastepeque	Consultor en organización y asociatividad Recursos de la	Alcaldía Municipal de Apastepeque Competitividad Municipal

empresarios		municipalidad y de empresarios locales		
	35. Organizar la Cámara de Artesanos del Municipio de Apastepeque	Consultor especialista en organización Recurso humano de la municipalidad	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	SC
	36. Capacitaciones en Asociatividad para facilitar la sensibilización y organización activa de la población	Recursos humanos para capacitación y financieros para la implementación de la campaña	Alcaldía Municipal de Apastepeque Competitividad Municipal	
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad Pública-Privada	37. Conformación de una Mesa de Diálogo Público Privada para el Desarrollo Económico del Municipio de Apastepeque	Gestión Interinstitucional Recurso Humano	Alcaldía Municipal de Apastepeque Competitividad Municipal	

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y Generación de Empleo por Sector				
<input type="checkbox"/> Sector Agropecuario y Agroindustria	38. Realizar un inventario de las iniciativas económicas que existen en el municipio.	Recurso Humano Municipal	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Universidades

39.	Programa de Asistencia Técnica a productores/as del municipio con apoyo de CENTA y MAG y la municipalidad.	Gestión de cooperación	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA
40.	Programa de Fomento a la Asociatividad empresarial de los y las agricultores del municipio de Apastepeque	Recursos humanos para asesoría técnica y asociatividad Logística para capacitación Asesoría Jurídica Recursos financieros para legalización	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA CONAMYPE DAA-MAG PRODEMORO CENTRAL
41.	Programa de apoyo a la diversificación productiva (tilapia, hortalizas, ganadería)	Gestión Institucional Recursos Humanos	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA CONAMYPE DAA-MAG PRODEMORO CENTRAL
42.	Fomentar la agroindustria local a través de capacitaciones en procesamiento y envasado de productos (especialmente dirigido a mujeres y jóvenes)	Gestión Institucional Recursos Humanos	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA CONAMYPE PRODEMORO-CENTRAL
43.	Programa de asesoría técnica en comercialización y gestión de mercados para productos con valor agregado (panela, azúcar de pilón)	Consultor especialista en marketing	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA CONAMYPE PRODEMORO CENTRAL

	44. Programa de apoyo a la modernización del sector de moliendas cumpliendo con la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y requisitos para ingresar a mercados formales.	Gestión Institucional Recursos Humanos	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA CONAMYPE PRODEMORO-CENTRAL
	45. Asesoría Técnica para el Diseño de Marca y presentación de Productos Locales de Apastepeque (Dulce de Panela y otros productos potenciales).	Consultor especialista en marketing	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA CONAMYPE PRODEMORO-CENTRAL
	46. Impulsar un Proyecto de rescate de azúcar de pilón con el sector de moliendas del municipio.	Gestión Institucional Recursos Humanos	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CENTA MAG-IICA CONAMYPE PRODEMORO-CENTRAL Universidades MSPAS

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y Generación de Empleo por Sector				
<input type="checkbox"/> Sector de Turismo y Artesanal	47.Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Apastepeque	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP MITUR CONAMYPE
	48.Desarrollo e implementación de Rutas y Circuitos Turísticos del Municipio de Apastepeque	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP MITUR CONAMYPE
	49.Realizar un estudio para identificar la gastronomía propia de Apastepeque y rescate de tradiciones culturales	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP MITUR CONAMYPE
	50.Programa de capacitación a jóvenes como guías turísticas certificados por el MITUR	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP MITUR CONAMYPE
	51. Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos y servicio al cliente	Consultor especialista en gastronomía Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP MITUR CONAMYPE

Sector Artesanal y Cultural	52. Realizar un catálogo de productos elaborados por los artesanos de Apastepeque	Consultor especialista en artesanías	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MINEC CONAMYPE
	53. Programa de capacitación y asesoría técnica al sector de artesanos, pintores, alfareros para el diseño de nuevos productos propios de Apastepeque.	Consultor experto en artesanías	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MINEC CONAMYPE SC
	54. Crear un punto de venta para la comercialización de los productos artesanales locales.	Recursos humanos Recursos financieros del presupuesto municipal y de apoyo del sector privado	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MINEC CONAMYPE SC

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y Generación de Empleo por Sector				
<input type="checkbox"/> Sector Transporte	55. Elaboración de un Proyecto de Modernización de la Flota de Transporte del Municipio (Microbuses)	Carpeta Técnica del Proyecto Consultor para formular propuesta Gestión Institucional	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MINEC VMT BDES

56. Programa de financiamiento para la modernización del sector de transporte de Apastepeque

Carpeta Técnica
del Proyecto
Consultor para
formular
propuesta

Alcaldía
Municipal
Comité de
Competitividad

MINEC
VMT
BANDESAL

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (2012-2016)

a. Programación Operativa Anual 2012

Como parte de los pasos a seguir para la implementación del Plan de Competitividad Municipal, se propone una programación operativa anual para el 2012, que incluye las acciones inmediatas que el sector público y privado han concertado para impulsar el Plan y para el sistema de monitoreo y seguimiento.

A nivel de Proyectos, se ha priorizado la intervención en 5 grandes áreas, relacionadas con el clima de negocios (ICM) y el desarrollo económico local:

1. Impulso de Procesos de Transparencia y Participación Ciudadana
2. Operar un Sistema de Comunicaciones Institucionales
3. Prevención, Seguridad con Participación Ciudadana
4. Recaudación Eficiente e Incentivos al Pronto Pago
5. Gestión del Desarrollo Económico Local

Para cada uno de estas áreas se contemplan acciones inmediatas a impulsar en un tiempo de 10 meses (marzo-diciembre), así como sus respectivos responsables, entre los cuales se destacan: la Alcaldía Municipal, el Comité de Competitividad Municipal, Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, Universidades e Instituciones públicas y privadas presentes en el municipio.

A nivel de Gestión Institucional, se priorizan para este año realizar las siguientes:

- ☐ La incorporación del Municipio de Apastepeque en la Microregión del Valle del Jiboa
- ☐ La firma de un convenio con el municipio de Santa Clara para la gestión sostenible de la Laguna de Apastepeque
- ☐ La firma de un convenio con el MITUR para el desarrollo turístico de Apastepeque y la coordinación con el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU).
- ☐ El establecimiento de alianzas interinstitucionales con MAG/PRODEMORO, CENTA, CONAMYPE, MINEC y Universidades, que tienen intervención en el tema de desarrollo económico y competitividad.

A nivel de Asistencias Técnicas (ATP) se proponen realizar 4 consultorías:

1. Actualización del Sitio Web de la Municipalidad de Apastepeque
2. Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Apastepeque,
3. Realizar un catálogo de productos elaborados por los artesanos de Apastepeque
4. Diseño de Marca y presentación de Productos Locales de Apastepeque (Dulce de Panela y otros productos potenciales),

A continuación se presenta la tabla 16, con la matriz de programación anual:

Tabla 16. Matriz de Programación Operativa Anual 2012, Municipio de Apastepeque

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Transparencia Municipal	Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	• Propuesta participativa de contenidos de la ordenanza											Alcaldía: Promoción Social
		• Formulación final y aprobación de la ordenanza											Concejo Municipal
		• Divulgación de la ordenanza Municipal											Alcaldía: Comunicaciones y Promoción Social
		• Establecimiento de un mecanismo de quejas y denuncia ciudadana											Alcalde y Concejo Municipal
	Operar un sistema de comunicaciones institucionales	• Establecimiento de la Unidad de Comunicaciones Municipales											Alcalde Municipal
		• Operar el mecanismo de quejas y denuncias ciudadana, sirviendo de enlace entre ciudadanos y municipalidad, llevando un registro de las quejas y su respuesta											Alcaldía: Comunicaciones
		• Elaboración de boletines sobre el acontecer en la gestión municipal											Alcaldía: Comunicaciones
		• Actualización y mantenimiento del sitio web de la municipalidad											Alcaldía: Comunicaciones Consultor en redes informáticas

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Mejora de los Servicios Municipales	Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	• Establecimiento de la Unidad de Desarrollo Económico Local											Alcalde Municipal
		• Atención al sector privado y promoción de inversión (comercio, servicios, agrícola e industria)											Alcaldía: Unidad de Desarrollo Económico Local
		• Organizar eventos de promoción y atracción de inversión al municipio a nivel nacional y extranjero: • Ferias • Eventos culturales • Exposiciones											Alcaldía: Unidad de Desarrollo Económico Local
Proactividad													
Pagos Informales	Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	• Dar solución a denuncias por cobros indebidos efectuados por la municipalidad											Alcaldía Municipal: UACI
		• Transparentar los procesos de licitación impulsados por UACI											Alcaldía Municipal: UACI y Comunicac.
Seguridad	Prevención y Seguridad con participación ciudadana	• Diseñar un Plan de Prevención y Seguridad ciudadana con participación de ADESCOS, centros escolares, Alcaldía y PNC											Comité de Competitividad Municipal Alcaldía: Promoción Social, UDEL PNC, Centros Escolares, ADESCOS
		• Ejecución del plan de prevención y seguridad											Comité de Competitividad Municipal

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
													Alcaldía: Promoción Social, UDEL PNC, Centros Escolares, ADESCOS
		<ul style="list-style-type: none"> Divulgación del Plan y actividades relevantes 											Alcaldía: Comunicaciones
Tasas e Impuestos	Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	<ul style="list-style-type: none"> Promover iniciativas de dispensa de tasas de mora e intereses 											Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario
		<ul style="list-style-type: none"> Definir un paquete de incentivos al pronto pago de los impuestos y tasas a los negocios. 											Alcalde, Concejo Municipal y Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario
		<ul style="list-style-type: none"> Difundir dispensa de intereses por mora y paquete de incentivos 											Alcaldía: Comunicaciones
Regulaciones Municipales	Operar un sistema de comunicaciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Crear una caseta que pueda brindar toda la información sobre trámites municipales y regulaciones operado por jóvenes en Servicio Social 											Alcalde y Síndico Municipal
		<ul style="list-style-type: none"> Gestión con Centros educativos de Jóvenes para Servicio Social 											Alcalde y Síndico Municipal
		<ul style="list-style-type: none"> Preparar hojas informativas de cada trámite y su reproducción 											Alcaldía: Comunicaciones Apoyada por: Servicios públicos externos (aseo, alumbrado,

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
													cementerio, mantenimiento de calles, etc.) Servicios públicos Internos (Registro del Estado familiar, Cuentas Corrientes, Registro Tributario)
		<ul style="list-style-type: none"> Taller de capacitación a jóvenes en Servicio Social que operarán la caseta 											Síndico Municipal y Comunicaciones Apoyadas por: Servicios públicos externos (aseo, alumbrado, cementerio, mantenimiento de calles, etc.) Servicios públicos Internos (Registro del Estado familiar, Cuentas Corrientes, Registro Tributario)
		<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la capacitación, dotación de material informativo y desempeño de los jóvenes en Servicio Social 											Síndico Municipal
Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de Apastepeque a la Microrregión del Valle del Jiboa para impulsar la Ruta de las Moliendas 											Alcalde y Concejo Municipal
		<ul style="list-style-type: none"> Gestionar un convenio con el 											Alcalde y Concejo

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central		Municipio de Santa Clara para impulsar un Plan de Manejo de la Laguna de Apastepeque											Municipal
		• Establecimiento de un convenio con el MITUR para la co-administración del Turicentro de la Laguna de Apastepeque											Alcaldes y Concejo Municipales de Apastepeque y Santa Clara
		• Establecer Alianzas con el Programa MAG/PRODEMORO y CENTA para ampliar la cobertura de asistencia técnica a los productores y productoras del municipio.											Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		• Impulsar un programa de apoyo a nuevos emprendimientos en el municipio a través de CONAMYPE y MINEC.											Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		• Seguimiento a los compromisos generados por los convenios y alianzas											Alcaldía Municipal: UDEL
Fomento de Asociatividad entre empresarios		• Creación de una Asociación de empresarios del Municipio de Apastepeque											Alcaldía Municipal: UDEL
		• Capacitaciones en Asociatividad para facilitar la sensibilización y organización activa de la población											Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
Fomento de		• Conformación de una											Comité de

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Asociatividad Pública-Privada		Mesa de Diálogo Público Privada para el Desarrollo Económico del Municipio de Apastepeque											Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
Sector Agropecuario y agroindustria		<ul style="list-style-type: none"> Gestionar con Universidades la realización un inventario de las iniciativas económicas que existen en el municipio 											Universidad apoyada por: Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		<ul style="list-style-type: none"> Asesoría Técnica para el Diseño de Marca y presentación de Productos Locales de Apastepeque (Dulce de Panela y otros productos potenciales). 											Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
Sector Turismo		<ul style="list-style-type: none"> Realizar un inventario del potencial turístico del municipio de Apastepeque 											Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Apastepeque 											Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
Sector Artesanal y Cultural		<ul style="list-style-type: none"> Realizar un catalogo de productos elaborados por los artesanos de Apastepeque 											Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL

b. Programación multianual (2013-2016)

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.1 Programa de Transparencia Municipal	1.1.1 Seguimiento y evaluación a la implementación de la Ordenanza de Transparencia y Participación Ciudadana.				
	1.1.2 Mantenimiento y actualización del sitio web de la municipalidad.				
	1.1.3 Elaboración de Boletines Trimestrales sobre el acontecer en la Gestión municipal+.				
	1.1.4 Operación del mecanismo de quejas y denuncia ciudadana				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.2 Servicios Municipales	1.2.1 Diseño de una ordenanza municipal para el desarrollo turístico . cultural de Apastepeque				
	1.2.2 Proyecto de reparación de la calle de acceso a la Laguna de Apastepeque				
	1.2.3 Organizar eventos de promoción y atracción de inversión al municipio a nivel nacional y extranjero				
	1.2.4 Creación de una oficina municipal de información turística				
	1.2.5 Gestionar con instancias financieras y cooperación líneas de crédito especial para apoyar el desarrollo de las MIPYMES.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.3 Proactividad	1.3.1 Impulsar ferias gastronómicas para promover los productos locales.				
	1.3.2 Organizar eventos culturales y exposiciones con participación de artesanos locales para promover el arte y cultura del municipio				
	1.3.3 Diseño e implementación de una campaña de promoción de Apastepeque como destino cultural y turístico				
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.4 Pagos Informales	1.4.2 Incorporación del Comité de Controlaría Ciudadana a los procesos de licitación y adjudicación implementados por la UACI				
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.5 Seguridad Ciudadana	1.5.1 Gestionar un aumento del número de agentes de la PNC para el municipio, especialmente en sitios turísticos.				
	1.5.2 Gestionar que la PNC cuente con el equipo y transporte adecuado para el combate al delincuencia				
	1.5.3 Identificar y ejecutar proyectos de asocio público-privado para apoyar a la niñez y juventud (canchas, eventos deportivos, otros)				
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.6 Tasas e Impuestos	1.6.1 Promover iniciativas de dispensa de intereses por mora en tasas e impuestos municipales dirigidos al sector de negocios.				
	1.6.2 Definir e implementar un programa de incentivos por pronto pago de impuestos y tasas municipales dirigido al sector de negocios.				

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
2.1 Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	2.1.1 Seguimiento al convenio con el Municipio de Santa Clara para implementar el Plan de Manejo de la Laguna de Apastepeque				
	2.1.2 Seguimiento a la ejecución del la Ruta de las Moliendas impulsada por la Microrregión Valle del Jiboa.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
2.2. Fomento de la Asociatividad entre municipalidad y Gobierno Central	2.2.1 Gestionar un convenio con la Secretaria de la Cultura para impulsar el desarrollo del sector cultural del municipio de Apastepeque.				
	2.2.2 Gestionar un programa con CONAMYPE-MINEC un convenio para asesorar la formalización de las micro y pequeñas empresas del municipio.				
	2.2.3 Gestionar ante el MARN la elaboración e implementación de un Plan de Manejo Sostenible de la Laguna de Apastepeque				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
2.3 Fomento de la Asociatividad Privada	2.3.1 Organizar la Cámara de Artesanos del Municipio de Apastepeque				
2.4 Asociatividad Público-Privada	2.4.1 Seguimiento y evaluación a la agenda desarrollada por la Mesa de Diálogo Público Privada para el Desarrollo Económico del Municipio de Apastepeque				

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector				Tiempo			
Programas		Proyectos		2013	2014	2015	2016
3.1 Sector Agropecuario y Agroindustria		2.3.2	Programa de Asistencia Técnica a productores/as del municipio con apoyo de CENTA y MAG y la municipalidad				
		2.3.3	Programa de fomento a la asociatividad empresarial de los y las agricultores del municipio de Apastepeque				
		2.3.4	Programa de apoyo a la diversificación productiva (tilapia, hortalizas, ganadería)				
		2.3.5	Fomentar la agroindustria local a través de capacitaciones en procesamiento y envasado de productos (especialmente dirigido a mujeres y jóvenes)				
		2.3.6	Programa de asesoría técnica en comercialización y gestión de mercados para productos con valor agregado (panela, azúcar de pilón)				
		2.3.7	Programa de apoyo a la modernización del sector de molindas cumpliendo con la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y requisitos para ingresar a mercados formales.				
		2.3.8	Impulsar un Proyecto de rescate de azúcar de pilón con el sector de molindas del municipio.				
Programas		Proyectos		2013	2014	2015	2016
3.2 Sector Turismo y Artesanía		3.2.1	Desarrollo e implementación de rutas y circuitos turísticos del Municipio de Apastepeque				
		3.2.2	Realizar un estudio para identificar la gastronomía propia de Apastepeque y rescate de tradiciones culturales				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
	3.2.3 Programa de capacitación a jóvenes como guías turísticas certificados por el MITUR				
	3.2.4 Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente				
	3.2.5 Programa de capacitación y asesoría técnica al sector de artesanos, pintores, alfareros para el diseño de nuevos productos propios de Apastepeque.				
	3.2.6 Crear un punto de venta para la comercialización de los productos artesanales locales.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
3.3 Sector Transporte	3.3.1 Elaboración de un Proyecto de Modernización de la Flota de Transporte del Municipio (Microbuses)				
	3.3.2 Programa de financiamiento para la modernización del sector de transporte de Apastepeque				

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El Comité de Competitividad Municipal es una instancia local conformada por actores públicos y privados del municipio que han participado en el proceso de elaboración, divulgación y validación del Plan de Competitividad Municipal (PCM).

En las etapas iniciales de formulación del PCM, se creó un Comité de Enlace Municipal, que constituyó un equipo local de apoyo, con liderazgo del Gobierno municipal, quienes asumieron el compromiso de impulsar el proceso de competitividad en el municipio. Este equipo municipal de enlace brindó apoyo operativo durante las etapas del proceso de formulación del Plan y de articulación a otros actores en el proceso.

Las principales funciones del Comité de Enlace Municipal fueron:

- Apoyo en la identificación y convocatoria de los actores/sectores económicos e institucionales claves del municipio.
- Contribución en la identificación, recolección y análisis de la información existente en el municipio.
- Apoyo en la construcción del mapa de actores y poder del municipio, identificando los aliados al proyecto de competitividad municipal.
- Apoyo en la preparación y facilitación de los Talleres de Consulta participativos para la construcción del FODA, Visión y Planificación Operativa.
- Contribución al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del municipio.

Por su parte, el Comité de Competitividad Municipal estará conformado por los siguientes actores. (Ver Ilustración No. 4).

Ilustración 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del municipio de Apastepeque, el sector privado está representando a través de delegados del sector de alfarería, agricultura, caña, comercio, molindas, turismo, transporte y emprendedores. El sector público está representado por concejales y equipo técnico municipal vinculado al sector de negocios.

Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:

- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la ejecución del PCM.
- Identificar a otros actores que no hayan sido tomado en cuenta para presentar y validar el PCM.
- Contribuir al proceso de ejecución del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.

- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.

Elementos de Funcionamiento:

El comité de competitividad municipal deberá ser juramentado por el Concejo Municipal vigente, con el propósito de ser la instancia encargada de impulsar el Plan de Competitividad Municipal. El Comité deberá reunirse al menos una vez al mes con el fin de evaluar los avances en materia de implementación del Plan.

El Comité deberá definir la forma de organización y funcionamiento que mejor se ajuste a la dinámica del municipio, siendo ésta una de las primeras acciones a definir en el marco de la implementación del Plan.

Para el caso del municipio de Apastepeque, las personas que conforman el Comité de Competitividad Municipal son:

Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Apastepeque

NOMBRES	SECTOR
Silvia Maribel Ayala	Artesanías
Aida del Carmen Rodríguez	Artesanías
Ana María Palacios	Artesanías
Aníbal Ventura	Agropecuaria
Juana Alfaro	Industria
Rosa Cándida Gómez	Comercio
José Antonio Mendoza	Comercio
Guadalupe Mendoza	Comercio
Ricardo Aparicio Morales Belloso	Servicios
Ana Felicita Hernández	Servicios
Sonia Carolina Carrillo de Hernández	Comercio
Ruth Lorena Arquilla	Comercio
Ana Isabel Jaimes Pineda	Municipal
Demetrio Isaías Aguilar	Municipal
Jorge Antonio Romero	Municipal
María Paulina Flores	Municipal
Juan Carlos Rodríguez	Municipal
Jorge Alberto Melara	Municipal

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

A continuación se presentan un conjunto de indicadores para el monitoreo y seguimiento al Plan de Competitividad Municipal. Estos indicadores serán revisados por el Comité de Competitividad Municipal anualmente entre actores públicos y privados a fin de evaluar los logros alcanzados, obstáculos y acciones de mejora.

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
No de reuniones del comité/año	10	12	12	12	12
No de gestiones realizadas/año	4	4	4	4	4
No de Proyectos realizadas/año	5	6	4	3	3
No de alianzas y convenios/ año	4	2	2	2	2

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

	2009	2011	2013
ICM	5.97	6.22	7.00
Ranking	41	47	

8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación

	2012	2013	2014	2015	2016
No de capacitaciones brindadas/año	3	4	4	4	4
No asociaciones legalizadas/año	1	1	1	1	1
No de AT implementadas para apoyar sectores productivos	4	4	4	4	4
No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados (pequeños grupos)	25	25	25	25	25
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	45 h 75 m	60 h 100 m	60 h 100 m	60 h 100 m	60 h 100 m

BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, F. (2009). *Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías*. Antigua Guatemala.

Alcaldía Municipal de Apastepeque. (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo de Apastepeque 2010-2015*. San Vicente, Apastepeque.

Asamblea Legislativa. (5 de febrero de 1986). Código Municipal. *Diario oficial*, págs. 3-16.

Dirección General de Estadística y Censos, DIGETYC. (2007). *V Censo de Vivienda y VI de Población 2007*.

Ministerio de Economía, MINEC. (2009). *IV Censo Agropecuario 2007-2008*. San Salvador.

Ministerio de Educación, MINED. (2009). *Compendio de perfiles educativos por departamento, Perfil del departamento de San Vicente*. San Salvador.

Observatorio Agrocadenas Colombia. (2005). *La Cadena Agroindustrial del Panela en Colombia, Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Bogotá.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2009). *Almanaque 262. Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009*. San Salvador.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2005). *Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio*. El Salvador.

Programa San Vicente Productivo. (2010). *Diseño y propuesta para la creación de una ruta turística de moliendas*.

Programa San Vicente Productivo. (2002). *Estudio Agroecológico y Socio Económico en el departamento de San Vicente*. San Salvador.

Research Triangle Institute, RTI. (2009 (b)). *Apéndice completo: Aspectos Metodológicos del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009, El Salvador*. San Salvador.

Research Triangle Institute, RTI. (2009(a)). *Índice de Competitividad Municipal 2009 El Salvador*. San Salvador.

Research Triangle Institute, RTI. (2011). *Índice de Competitividad Municipal 2011 El Salvador*. San Salvador.

<http://www.indicemunicipalelsalvador.com/>